

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE BAŞARI (PERFORMANS) DEĞERLEME ve
360 DERECE GERİ BESLEME

144804

MASTER TEZİ

144804

Hazırlayan
Hüseyin Tolga ÇAĞATAY

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Birol BUMİN

Ankara - 2004

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Hüseyin Tolga Çağatay'a ait "İşletmelerde Başarı (Performans) Değerleme ve 360 Derece Geri Besleme" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan Prof. Dr. Burhan GİL.....
Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye Prof. Dr. Birol BUMİN.....
Akademik Unvanı, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye Prof. Dr. Sanem ALKIBAY.....
Akademik Unvanı, Adı Soyadı

ÖNSÖZ

Yönetim biliminin ilk yıllarında gözardı edilen ve verilen emirleri yerine getirmekten başka bir işe yaramadığı düşünülen insan, günümüzde yaratıcı gücü ile firmaların rekabetteki en önemli silahı haline gelmiştir. Teknoloji gelişimi sonucunda insan gücünün yerini makinelerin alması, işgücü sayısını azaltırken, varolandan en etkin şekilde nasıl yararlanılabileceğinin sorgulanmasına yol açmıştır. Aynı gelişim, yapılan yüksek tutardaki teknoloji yatırımlarını kullanacak nitelikli işgücünün performansını öğrenme arzusunu da arttırmıştır. O günden sonra girişimciler, şirketlerinde kurdukları performans yönetimi sistemlerinden elde ettikleri olumlu veriler sayesinde, çalışanlarından emin olup milyarlarca liralık yatırımlarını gözlerini kırpmadan çalışanlarına teslim etmeye başlamışlardır. Frederick W. Taylor'un iş ölçümü ve Frank ve Lilian Gilbreth'in iş ve hareket etüdü çalışmalarıyla işgören performansını değerlemeye giden yoldaki ilk çalışmalardan bu yana performans değerlendirme sürecinde inanılmaz bir değişim yaşanmıştır ve halen yaşanmaktadır. Taylor ve Gilbreth'in temellerini attığı bu süreçte gelinen son aşama; işgörenleri 360 derece etrafından geri besleme alınarak değerlemedir. Dünyadaki birçok firmada kullanılan ve geçerli, güvenilir veriler sağlayan bu yöntemin Türkiye'de büyük şirketler dışında yeterince tanınmamakta olduğu görülmektedir.

Bu çalışma sırasında bana yol gösteren hocam Prof. Dr. Birol Bumin'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, değerli fikirlerini benimle paylaşan MPM uzmanlarından Sumru Tümer'e, çalışmanın uygulama bölümünde gösterdikleri ilgi ve kolaylıktan dolayı başta Şenay Arslaner olmak üzere tüm Bayındır Hayat İzmir çalışanlarına ve kuzenim Fazıl Serdaroğlu'na teşekkür ederim. Son olarak çalışmamda her zaman desteklerini gördüğüm ablam Yük. Müh. Seda Çağatay'a ve annem Tülay Çağatay'a minnet boçluyum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BAŞARI (PERFORMANS) DEĞERLEMENİN TANIMI, AMACI, ÖZELLİKLERİ VE İŞLETMELERDE BAŞARIYI BELİRLEYEN ETMENLER	5
1.1. Başarı (Performans) ve Başarı Değerlemenin Tanımı.....	5
1.2. Başarı Değerlemenin Amacı	10
1.2.1. Örgütsel Amaçlar.....	12
1.2.1.1. Ölçmeye İlişkin Amaçlar	12
1.2.1.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar.....	13
1.2.2. Kişisel Amaçlar.....	13
1.3. Başarı Değerlendirme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler ..	15
1.4. Başarı Değerleme Çalışmalarının Sağladığı Yararlar.....	18
1.5. İşletmelerde Başarıyı Belirleyen Etmenler.....	19
1.5.1. Kişisel Yetenekler.....	20
1.5.2. Motivasyon	21
1.5.3. Dış Etmenler.....	21
1.5.4. İç Etmenler (Örgütsel Etmenler)	22
1.6. Başarı Değerleme Çalışmalarında Yaşanılan Sorunlar	23
1.6.1. Başarının Düzenli ve Anlamlı Değerlendirilmemesi.....	23
1.6.2. Başarı Değerlemede Siyasetin ve Hemşerilik Etkisi	24
1.6.3. İletişim Eksikliği	25

1.6.4. Eğitim Eksikliği	25
1.6.5. Yapılan Değerlendirmenin Gizli Olmaması	26
1.6.6. Değerlendirmede Yanlış Kriterlerin Ele Alınışı	26
1.6.7. Yöneticilerin Herkesi Yüksek Başarı Düzeyinde Değerlendirme Eğilimleri.....	27
1.6.8. Yöneticilerin Herkesi Düşük Başarı Düzeyinde Değerlendirme Eğilimleri.....	29
1.6.9. “Benim Gibi” ve “Benden Farklı” Görme	29
1.6.10. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	30
1.6.11. Kontrast Hataları	30
1.6.12. Sorunların Giderilmesi.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

BAŞARI DEĞERLEME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ	32
2.1. Başarı Değerleme Süreci	32
2.1.1. Değerlemecilerin Tespiti	34
2.1.1.1. Yöneticilerce değerlendirme	34
2.1.1.2. Kişisel Değerleme	34
2.1.1.3. İş/Takım Arkadaşlarınca Değerleme	35
2.1.1.4. Astlarca Değerleme	36
2.1.1.5. Müşterilerce Değerleme	36
2.1.1.6. Uzmanlarca Değerleme.....	37
2.1.1.7. 360 Derece Geri Besleme	38
2.1.2. Değerleme Kriterlerinin Seçimi	38
2.1.3. Değerleme Yönteminin Seçimi	44
2.1.4. Değerleme Zamanının Belirlenmesi	46
2.1.5. Değerlemenin İş Görene Geribildirimini	47
2.2. Başarı Değerleme Yöntemleri	50

2.2.1. Analitik ve Analitik Olmayan Başarı Değerleme Yöntemleri	51
2.2.2. Değerleyici Gruplarına Göre Başarı Değerleme Yöntemleri.....	51
2.2.3. Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Yöntemleri.....	51
2.2.3.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri.....	52
2.2.3.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi	53
2.2.3.1.2. Karşılaştırma Yöntemleri	55
2.2.3.1.2.1. Sıralama Yöntemi.....	55
2.2.3.1.2.1.1. Basit Sıralama	55
2.2.3.1.2.1.2. İkili Karşılaştırma	56
2.2.3.1.2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	57
2.2.3.1.3. Kontrol Listeleri Yöntemi.....	58
2.2.3.1.3.1. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi.....	59
2.2.3.1.3.2. Zorunlu Kontrol Listesi Yöntemi.....	59
2.2.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi.....	60
2.2.3.1.5. Alan İncelemesi Yöntemi	61
2.2.3.2. Çağdaş Yöntemler.....	62
2.2.3.2.1. Beşeri Aktiflerin Hesaplanması.....	62
2.2.3.2.2. Değerleme Merkezleri	64
2.2.3.2.3. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAŞARI DEĞERLEMEDE YENİ BİR KAVRAM: 360 DERECE GERİ BESLEME	68
3.1. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinin Tanımı.....	68
3.2. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinin Ayırt Edici Özellikleri .	72
3.2.1. Geri Besleme.....	73
3.2.2. Gerçekçilik.....	76
3.2.3. Gelişim	76

3.2.4. Dinamizm	78
3.2.5. Bilgi Sistemleri.....	79
3.3. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinin İçerdiği Temel Düşünceler	81
3.3.1. İletişim	81
3.3.3. Değişimlere Uyabilmek.....	85
3.3.4. İlişkiler	87
3.3.5. İşin Yönetimi.....	90
3.3.6. Personelin Geliştirilmesi	92
3.3.7. Başkalarının Yetiştirilmesi	94
3.3.8. Üretim.....	96
3.4. 360 Derece Geri Besleme Performans Değerleme Yapısının Kurulması	99
3.5. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinin Taraflarına Faydaları	108
3.6. 360 Derece Geri Besleme Başarı Değerleme Sisteminin Kültür İle Olan İlgisi	111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEğERLEME YÖNTEMİNE İLİŞKİN UYGULAMA ÖRNEğİ	120
4.1. Uygulamanın Amacı	120
4.2. Şirketin Tanıtımı	122
4.3. Uygulamada İzlenen Yöntem	123
4.4. Uygulama Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	151
SONUÇ	161
KAYNAKÇA	165
ÖZET	169
ABSTRACT	170

TABLO VE ŞEKİLLE CETVELİ

Şekil G-1: Yıllar Bazındaki Rekabet Faktörlerindeki Değişim	2
Tablo 1-1: ABD'de 1977 Yılında Yapılan Araştırma Sonucuna Göre Başarı Değerlemenin Kullanılma Amaçları	11
Şekil 1-2: Belirli Derecelere/ Puanlara Yönelme.....	28
Tablo 2-1: Başarı Değerlendirme Ölçekleri Liyakat Takdiri Faktörleri Arasındaki Bağımlılık İlişki Katsayıları.....	40
Şekil 2-1: Performans Değerlendirme Kriterlerinin Kapsamı Konusunda Farklı Uygulamalar (%).....	41
Tablo 2-2: Performans Değerlendirme Sistemi İçin Baz Alınan Kriterler(%)	42
Tablo 2-3: En Çok Kullanılan Performans Değerleme Kriterleri.....	43
Tablo 2-4: Performans Değerleme Sonuçları (%).....	45
Tablo 2-5: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (%)	46
Şekil 2-2: Geri Besleme Etkinliğini Sağlayan Dört Bileşen	49
Şekil 3-1: 360 Derece Geri besleme Şeması.....	71
Şekil 3-2: Tek Kaynaklı Sistem ve 360 Derece Geri besleme Sistemi.....	74
Şekil 3-3: İletişim Süreci	82
Şekil 3-4: Grup Etkileşiminin Kalitesi	89
Şekil 3-5: Yönetmel Ölçek	92
Tablo 4-1: Değerleme Katılımcılarının Ad, Soyad ve Ünvanları	124
Tablo 4-2: Değerleme Katılımcılarına Verilen Kodlar	125
Tablo 4-3: Uygulamada Kullanılan 12 Yetkinlik Alanı	125
Tablo 4-4: Derece Seviyeleri ve Onlara Ait Puanlar	126
Tablo 4-5: Oniki Yetkinlik Alanı İçin Belirlenmiş Ağırlıklar	128

Tablo 4-6: Uzman, Yönetici veya Uzman Yardımcısı Olan Değerleyiciler İçin Belirlenmiş Ağırlıklar.....	128
Tablo 4-7: Performans Karne Sonuçlarının Toplu Gösterimi.....	151
Şekil 4-1: Yönetici, Uzmanlar ve Uzman Yardımcıları İçin Yapılan Toplam İşaretlemelerin Puanlara Dağılımı	152
Şekil 4-2: Değerlenen Kişi Bazında Alınan Puanların Dağılımları	154
Şekil 4-3: Değerleyen Kişi Bazında Verilen Puanların Dağılımları.....	156
Şekil 4-4: 12 Yetkinlik Alanı Bazında Verilen Puanların Dağılımları	158
Şekil 4-5: Değerleme Grubunun Erkek ve Kadın Çalışanları Değerlemesinde Verdiği Puanlar ve Toplam İçindeki Yüzdeleri	159
Şekil 4-6: Değerleyenlerin Hemcinslerine Verdiği Puanlar*, Kullanım Sıklıkları ve Bunların Toplam İçindeki Yüzdeleri	159

GİRİŞ

Organizasyonlar, faaliyetlerini sürdürmek için insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Organizasyon, birden fazla insanın ortak amaçlar doğrultusunda bir araya geldikleri ya da getirildikleri karmaşık bir sosyal sistemdir. Bu sosyal sistemi oluşturan bireylerin ortak performansları o organizasyonun gerçek gücünü göstermektedir. Organizasyonlarda her alandaki yeni arayışlar, yeni yönetim modelleri örgüt üyelerinin daha fazla güçlerini ortaya koyma ve sinerji arayışlarından başka bir şey değildir¹.

Organizasyonlar şiddetli rekabetin yaşandığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmek zorundadır. Bu rekabetten en çok etkilenen, yine bu rekabeti yaratan insan olacaktır. Bu var olma savaşını verirken, yaşanan rekabet sonucunda uğranacak herhangi bir hezimet veya elde edilecek herhangi bir galibiyetten en fazla payı alacak olan yine insandır. İnsan kaynağına daha önce bir maliyet unsuru olarak görenler şimdi bu kaynağı değiştirmek, geliştirmek için türlü incelemelerde bulunmaktadır. Günümüzde insan odaklı olmayan firmaların piyasada tutunabilmeleri imkansız hale gelmiştir. İşte bu nedenle ki; firmalar, karmaşık bir yapıya sahip insanı, en önemli uğraşı alanı olarak kabul görüp, onları incelemeli ve yorumlamalıdır.

İşletmelerde bu görev, insan kaynakları departmanına devredilmiştir. İnsan kaynakları departmanı; insan kaynağını en iyi şekilde organize ederek, örgütün rekabet düzeyini daha yükseğe çıkarmakla yükümlüdür. Yine, insanı örgüt içinde geliştirecek faaliyetlerin neler olduğunu bularak, faydası maksimize edilecek bir kaynak olarak ele almalıdır.

¹ Turgay BİÇER: "Doruk Performans: Güçlü İnsan Güçlü Şirket", Human Resources Dergisi, I, 7 (Mayıs 1997), 12.

İnsan kaynakları bölümü nezdinde firma, hem içerde hem de dışarıda, gün geçtikçe ihtiyaçları daha fazla çeşitlenen ve sınırsız olduğu kabul edilen varlık olan insanla karşı karşıya gelmektedir. Gelişen örgütler; dışarıdaki hedef insan kitlelerini tatmin edebilecek düzeye gelebilmek için, bünyesinde çalıştırdığı insanları, örgütü başarıya ulaştıracak en önemli üretim faktörü olarak görüp, onlarında tatmin olacağı sistemin denklemini en doğru şekilde kurmalıdır.

Son elli yıla bakıldığında, çalışma hayatında rekabet üstünlüğü sağlamanın odak noktalarında önemli değişiklikler yaşandığı görülmektedir. Bu gelişmelere bağlı olarak, işletmelerin sahip olmaları gereken temel özelliklerin de değiştiği görülmektedir².

Rekabet Faktörü	Verimlilik Üretkenlik	Ekonomiklik Fiyat Maliyet	Kalite Müşteri	Zaman Hız Esneklik	Yaratıcılık Yenilikçilik
Firma Özellikleri	Verimlilik Odaklı	Maliyet Odaklı	Kalite Odaklı	Esnek	Yenilikçi

YILLAR 1950 1960 1970 1980 1990

Şekil G-1: Yıllar Bazındaki Rekabet Faktörlerindeki Değişim

Rekabet üstünlüğü kurmanın en önemli şartlarından biri, işletmenin rakiplerinden önce, çağın gereği olan yeniliklerin ve revizyonların farkına varması ve harekete geçmesidir. Bu da ancak, işletmedeki tüm çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olması ile mümkündür³.

İnsan kaynakları alt sisteminin en önemli fonksiyonlarından biri olan başarı (performans) değerlendirmesinin kullanım alanlarından en önemlisi;

² Haluk ERKUT, Cemil CEYLAN ve Cahit A. BAYRAKTAR: Değişimi Başarıya Dönüştürme (İstanbul, Mayıs 2001), 11-12.

³ Haluk ERKUT, Cemil CEYLAN ve Cahit A. BAYRAKTAR: a.g.e., 12.

çalışanların bu yaratıcı ve yenilikçi gizil alanlarının keşfedilmesidir. Performans değerlendirme, işletmelerde performansın tesadüfi olmadığını göstermek ve sürekliliğini sağlamak için kişilerin sahip olduğu bu gizil olan/olmayan yetkinliklerin geliştirilmesi ve kişiye yeni yetkinliklerin kazandırılmasıyla yükümlüdür⁴. Bu durumu en iyi General Electric (GE) CEO'su John F. Welch şu sözleriyle açıklıyor: "1990'larda ve sonrasında varlığını sürdürmek isteyen herhangi bir şirket, her bir çalışanın fikrine ulaşmanın ve bunu kullanmanın bir yolunu bulmalıdır. Eğer çalışanlarınızı nasıl daha değerli kılabileceğinizi sürekli düşünmüyorsanız, şansınız yoktur. Peki bunun alternatifi? İsrar edilmiş zihinler? Dışlanmış insanlar? Kızgın ve sıkkin iş gücü? Bunlar hiç de anlamlı değil"⁵.

Düzenli işleyen bir performans değerlendirme süreci, işletmenin farkındalık özelliğine sahip tek kaynağı olan personelin istihdamı, eğitimi, kariyer planlaması, etkinliği vb. gibi bir çok değişken üzerinde geri besleme sağlamaktadır. Bu geri beslemeler ileride; verilerin değerlendirilmesi, işlenerek bilgi haline dönüştürülmesi, çalışanların görev ve sorumluluk alanlarının analizi, çalışanların çalışma süreçlerine uyum, denge ve esnekliğinin araştırılması, çeşitli kriter ve değişkenlere dayanılarak çok boyutlu işlem ve uygulamaların kapsamı içerisinde çok yönlü çeşitlendirilmesi gibi karmaşık işlerde kullanılmaktadır.

Günümüzde sürekli artış gösteren rekabet baskısı, şirketlerin iş yapış şekillerinde, ürün ve hizmet kalite seviyelerinde, etik anlayışlarında, müşterilerine, yöneticilerine ve çalışanlarına bakışında radikal değişiklikler yapma zorunluluğunu getirmektedir. Daha dün rakipsizlikten ötürü yüksek kar marjlarının keyfini çıkaran şirketler, bugün çok daha azına razı olmak durumunda kalmışlardır. Bu durumunun farkında olan işletmelerin performans değerlendirme süreçleri de yaşanan radikal değişimlerden nasibini

⁴ İlhan ÖZDİLLER: "Yetkinlikler ve Performans Yönetimi Konularında Başarılı Uygulamalar İçin..." Human Resources Dergisi, VII, 2 (Aralık 2002), 41.

⁵ <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=152&ad=360>

almıştır. Bu değişimler işletmeleri farklı varsayımlarla hareket etmeye, yeni modeller ve gözlenebilir davranışlarında önemli değişiklikler yapmaya zorlamaktadır.

“Ölçülmeyen hiçbir şey yönetilemez ve yönetilemeyen hiçbir şey başarılamaz” sözünden yola çıkılarak hazırlanan bu tezin birinci bölümünde; performans ve performans değerlemenin tanımı, kullanım amacı, özellikleri, yararları, değerleme sürecinde yaşanan sorunlar ve önerilen çözüm yolları belirtilmiştir. İkinci bölümde ise; başarı değerleme, süreci aşamaları ve geleneksel-çağdaş ayırım yoluna gidilerek yöntemleri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde; tezin ana konusu olan başarı değerleme sistemindeki gelişimin son noktası olan 360 derece geri besleme yöntemi ayrıntılı şekilde incelenmeğe çalışılmıştır. 360 derece değerleme sisteminin tanımı, özellikleri, içerdieği temel düşünceler, yapısı ve kültür ile bağlantısına değinilmiştir. Dördüncü ve son bölüm ise; bir şirkette 360 derece ile ilgili uygulama örneği verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BAŞARI (PERFORMANS) DEĞERLEMENİN TANIMI, AMACI, ÖZELLİKLERİ VE İŞLETMELERDE BAŞARIYI BELİRLEYEN ETMENLER

İşletmelerin yakın zamana kadar farkında dahi olmadığı insan kaynağından etkin ve verimli yararlanma arzusu bu konu üzerinde yoğun çalışmaları beraberinde getirmiştir. İnsanın, işletmeler için asıl değerini belirleme ve bunları geliştirme çalışmaları devam ettikçe başarı değerlendirme konusunda üretilen teorilerde çoğalarak artacaktır.

1.1. Başarı (Performans) ve Başarı Değerlemenin Tanımı

Başarı sözlük anlamı ile bir şeyin üstesinden gelmek, verilen görevi etkin biçimde sürdürmek ve yerine getirmektir. Başarı, verilen görev ve bunu yerine getirecek kişi veya kişiler ile ilgili bir kavramdır. Bu verilen görevin, veren tarafından önceden belirlenmiş ölçütlere uygun şekilde yerine getirilme derecesi, başarının derecesiyle doğru orantılıdır. Kısaca başarı amacın gerçekleşme oranıdır.

Geçmişten bugüne görülmüştür ki, bireyler buldukları ortamda farklı başarı derecelerine sahiptir. Yine, aynı bireyin zaman içinde başarı oranının değişebileceği ve bunun farklı nedenlere dayandığı bilinmektedir.

İşletmeler açısından bunun önemi, bu nedenlerin tespiti ve incelenmesi sonucunda örgütsel verimliliğin artırılmasında kendini göstermektedir¹.

Başarı, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşıldığının, neyi sağladığının nitel ya da nicel anlatımıdır.

Her iş görenin gelecekteki beklentisi, görev anlayışı, çalışma disiplini, yetenek ve beceri düzeyi birbirinden farklıdır. İnsan doğasından başlayarak gelişen bu farklılıklar, kişinin iş üzerindeki başarısını da farklı kılar. Kimi işgören kendisinden beklenen görevi tam olarak yerine getirirken, kimi de bekleneni veremez. İşletmelerde kimin ne derecede başarılı olduğu performans değerlemesi ile belirlenebilir².

İşletmeler, başarı olgusunu; bireyin nitelikleri ve yeteneklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş işletme başarı ölçütleri ile karşılaştırması sonucu ortaya çıkartmıştır³.

İşletmelerde, her bir işgörenin beklentisi, yaratıcılığı, disiplini, tutumu, mizacı, nitelikleri ve yeteneği birbirinden farklıdır. Doğaldır ki; bu farklılıklardan dolayı bu işgörenlerin iş hayatındaki başarı düzeyi de farklı olacaktır. Bazı iş görenler diğerlerine göre daha başarılı olarak görevlerinin hakkını teslim eder. Bazıları ise bekleneni veremez. İşletmeler bu işgörenleri karşılaştırarak, belirledikleri amaca ne kadar ulaştıklarını ancak performans değerlemesi ile tespit edebilirler.

¹ Ülkü DİCLE: Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması (Ankara, 1982), 5.

² Emin KAHYA Performans Değerlendirmesi (Eskişehir, 2002), 1.

³ İsmail D. ATAAY: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri (İstanbul, 1990), 228.

Performans değerleme en genel anlamıyla işletmelerdeki iş görenlerin başarı düzeylerinin llme sürecidir. Performansın lm, belirli bir dönem boyunca bir kurum tarafından veya bir program altında yürütülen faaliyetlerin rakamlarla ifade edilmesidir. Sağlıklı bir performans ölçümü; program faaliyetlerinin, arzulan sonuçları ne derece yerine getirdiği hakkında değerlendirme yapmaya imkan verir⁴.

İşletmelerde başarı kavramının bir anlam ifade edebilmesi için, değerlendirilip elde edilen sonuçlardan gerekli geri bildirim alınması gerekir. İşletmelerin rakiplerine karşı kurduğu rekabet üstünlüğünü sağlayan en önemli üretim faktörü olan insan kaynağının, görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını saptamaya ilişkin faaliyetlerin bütününe genel olarak performans değerleme denir.

John Allan'a gre⁵ değerlendirme; yöneticinin ya da bir çalışanın başka bir çalışanın performansını ölçmesi, eksiklikleri ve bunu gidermenin yollarını göstermesi ve ileriye yönelik tespitler yapmasıdır.

İsmail Ataay'a gre⁶ performans değerlendirme; yetkili mercilerin, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğeriyle karşılaştırarak yaptığı sistematik bir ölçmedir.

Başka bir tanıma göre; iş görenin işinde gösterdiği başarı derecesini ölçen ve bunu yapılacak liyakat zammına esas alan ücret sistemine de başarı değerleme sistemi denir⁷.

⁴ Aral SUAT: Performans lm: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler (Ankara, 2001), 9.

⁵ John ALLAN: Motive Etme (İstanbul, 1998), 66.

⁶ İsmail D. ATAAY: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri (İstanbul, 1990), 234.

⁷ Kazım BEKTAŞ: "Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve çözüm nerileri", Verimlilik Dergisi, (3/1992), 60.

Çeşitli örgüt yapıları içinde, zorlu çalışma şartları altında çalışanların performansının yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen geri bildirimlerle, nasıl arttırılacağı son yıllarda üzerinde en fazla durulan konulardan biri olmuştur. İşletmeler istihdam ettiği, karmaşık yapıya sahip ve henüz sınırları tam olarak bilinmeyen varlık olan insanla piyasalarda varolma savaşı vermektir. Çalışanın performansını ölçen ve bundan sonuçlar çıkarıp, varolduğu tahmin edilen sınırlara yaklaşmayı başaran işletmeler bu yarışta ön sıralarda yer alacaktır.

Yıllar içinde performans değerlendirme sistemi ile ilgili yapılan tanımlamalarda çok büyük farklılıklar göze çarpmamakla birlikte performans değerlemenin karmaşık geniş bir yapıya sahip olduğunu görmekteyiz. İçeriğinde büyük bir evrim geçiren performans değerlendirme, önceleri belirli amaçlara hizmet eden bir araç olarak düşünülmüşken sonraları zaman içerisinde belli bir plan, programa oturtuldukça kendi çapında amaç olarak ele alınmaya başlanmıştır. O günden bugüne; işletmelerin, doğumlarından o ana kadar ki örgüt gelişim süreci dahilinde oluşturdukları sistem kapsamında bu faaliyetleri sürdürdükleri görülmektedir. Birçok soyut kavramda olduğu gibi performans değerlemede de olmazsa olmaz şartların varolduğu ama bunun haricinde belli bir özgürlük alanı içerisinde hareket edilebileceği görülmektedir. Bu yüzden ki performans değerlendirme, birçok insanın zihnini ve araştırmalarını biçimlendirmiş olsa da, henüz tam olarak kesinleşmiş bir bilim değildir⁸.

Performans değerlendirme, dünyada şu anda üzerinde sıkça teori üretilen ve uygulamada kullanılan aktif konuların başında gelmektedir. Dünyada ve ülkemizde olsun performans değerlendirme ile eş anlamlı birçok kavram, yazılan eserlerde kullanılmaktadır. Performans değerlendirme ile eş

⁸ John FINNIGAN: Doğru İşe Doğru Eleman, Çev. Mehmet KILIÇ (İstanbul: Rota Yayıncılık, 1995), 111.

anlamalı bu kavramlar⁹; başarı değerlendirme, iş başarı değerlendirme, iş başarı değerlendirmesi, iş başarı değerlendirmesini gözden geçirme, personelin derecelendirilmesi, liyakatin derecelendirilmesi, iş başarı takdiri, çalışanın takdiri veya çalışanın değerlendirilmesidir. Yorumcular tarafından aralarında küçükte olsa bir fark olduğu ileri sürülen bu kavramların genel olarak aynı anlama hizmet ettiği görülmektedir.

Performans değerlendirme, faaliyetlerin amaçlar ve hedefler aracılığıyla izlenmesini, bunların ölçülmesini ve gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin tespitini de kapsar. Bir kurumun stratejisini incelerken amaçlar, hedefler ve atılacak adımlar arasındaki farkların açık ve net olması beklenir. Bunlar bir hiyerarşi içerisinde kurgulanmalıdır. Amaçlar; varlık nedeniyle ilgili ana amaç, Hedefler; daha ayrıntılı bir amaca yönelik spesifik olarak planlanmış başarılar, Somut hedefler ise; bir hedefin başarılması doğrultusunda sayısal olarak ifade edilmiş adımlardır¹⁰.

Performans değerlendirmesinin temelinde karşılaştırma vardır. Karşılaştırma, karşılaştırılan şeyler arasında ki fark ve benzerliklerin nesnel ölçütlerle ve somut olarak ortaya konmasını gerektirir. Bu açıdan bakılınca, başarı değerlendirme, iş görenin işinde yaptıkları ile yapması gerekenler, başka bir deyişle, gerçek başarı durumu ile sağlanması gereken başarı düzeyinin karşılaştırılmasıdır denilebilir¹¹.

Kısaca; hiyerarşik şekilde yapılanmış olan organizasyonlarda, astların ve üstlerinin aynı örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterdikleri çabalar dahilinde daimi bir değerlemeye tabi tutuldukları görülür. Yapılan çalışmalar, bu yapıları sistematik bir şekilde herkesçe görüş birliğine varılmış

⁹ Güngör ERDÜMLÜ: Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İdaresi: Yönetimi (Ankara, 1990), 66.

¹⁰ Aral SUAT: Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler (Ankara, 2001), 10-11.

¹¹ Ülkü DİCLE: a.g.e., 15.

ve benimsenmiş hale getirmeye çalışır. Bu hale getirilenlerse performans değerlendirme olarak tanımlanır ve kullanılır.

1.2. Başarı Değerlemenin Amacı

İnsan kaynakları, yönetimi içinde ki karmaşık ve tartışmaya açık konularda birisi olan personeli değerlendirme, hem işveren hem de iş gören açısından büyük önem taşımaktadır. İşveren, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve bu amaçlara ulaşma çabalarında personelin katkı biçimi, derecesi hakkında bilgilenmek ve örgütü geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Bu kararların personele ilişkin olarak yapılacak bir değerlendirme sonucunda alınması söz konusudur¹². Yine; ne yaptığını bilen bir işveren, örgütün verimli çalışmasını gerçekleştirmek için hizmetin gerekli kıldığı nitelikte eleman almak, eldeki elemanlarına kendilerini geliştirmeleri için eğitim imkanları sağlamak ve başarılı elemanlarını yükseltmek, yani onlara yetki ve sorumluluğu daha fazla olan görevlere getirmek ister. Bunun için de, herkesin yeterlik derecesinin değerlendirme işlemi ile ortaya konması büyük önem taşımaktadır¹³.

İşgörenler ise çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışan ile çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayrım gözetilmesini ister ve bekler¹⁴. Performans değerlendirme bu konularda da aracılık eder.

¹² Doğan CANMAN: Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi (Ankara, 1993), 4.

¹³ Nuri TORTOP: Personel Yönetimi (Ankara, 1992), 129.

¹⁴ Cahit TUTUM: Personel Yönetimi (Ankara, 1979), 152.

Performans değerlemede amaç; kişiliğin ölçülmesi değildir, iřęrenin örgüt içinde kendisine verilen görevleri yerine getirmede gösterdiği başarının ölçülmesi ve deęerlendirilmesidir¹⁵.

Performans değerlendirme, yönetim için bir geri besleme (feedback) görevi yapmaktadır. Değerlendirme ile sağlanan bilgilerin işığında, yöneticiler geleceğe ilişkin faaliyetlerini yeniden düzenleyebilmekte, belirlenen ölçütlerden sapmalara azaltıcı önlemler olabilmektedirler¹⁶.

Tablo 1-1: ABD’de 1977 Yılında Yapılan Araştırma Sonucuna Göre Başarı Değerleminin Kullanılma Amaları¹⁷

Amaç	Küçük Kuruluşlar(%)	Büyük Kuruluşlar(%)	Toplam Ortalama(%)
cret	80,6	62,2	71,3
Başarı Geliştirme	49,7	60,6	55,2
Bilgi Sağlama	10,6	37,8	29,3
Yükselme	29,1	21,1	25,1
Veri Kaynağı	11,4	10,0	10,7
Eğitim	8,0	9,4	8,7
İş Aktarması	7,4	8,3	7,9
İşgücü Planlama	6,3	6,1	6,2
İşten ıkarma	2,3	2,2	2,3
Araştırma	2,9	0	1,4

Başarı değerlendirmenin günümüzde kullanıldığı alanları ve gerçekleştirmeye çalıştığı çeşitli amaçları iki ana kümede toplayabiliriz¹⁸.

¹⁵ lk DICLE: a.g.e., 2.

¹⁶ lk DICLE: a.g.e., 16.

¹⁷ Slan LOCHER: Performance Appraisal-A Survey of Current Practices (Personal Journal, May 1977)’tan naklen İsmail D. ATAAY: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri (İstanbul, 1990), 238.

¹⁸ lk DICLE: a.g.e., 19-21.

1.2.1. Örgütsel Amaçlar

Performans değerlendirmenin örgütsel amaçları da kendi içinde ölçme ve geliştirme olarak sınıflandırılır.

1.2.1.1. Ölçmeye İlişkin Amaçlar

Burada ki ana amaç; işgörenlerle ilgili yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgilerin toplanması ve gerekli karşılaştırmaların yapılarak kararların dayandırılacağı nesnel ölçütlerin elde edilmesidir. Bu amaçlar, performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanan örgütlerde en sık karşılaşılan ve düşünce birliğine varılmış olanlarıdır. Bu amaçlar, uygulanan değerlendirme sistemini nesnelleştirip, faaliyetlerin adil bir biçimde yürütülmesine ve verilen kararların objektif olmalarına olanak verir. Bu amaçlar;

- a. İşe yerleştirme, oryantasyon, terfi, ücret artışı, ödüllendirme, cezalandırma ve rotasyon gibi iş görene ilişkin çeşitli kararların verilmesinde ihtiyaç duyulacak bilgi ve nesnel ölçütleri sağlamak,
- b. Etkin bir denetim sistemini oluşturacak temel ölçütlerin geliştirilmesi ve elde edilen sonuçların ölçütlere uygunluk derecesini göstermek,
- c. İşgörenler hakkında gelecekte yararlanılmak üzere çeşitli bilgilerin birikimini sağlamak,
- d. Örgütün genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,

- e. Örgütte eğitim gereksinimlerini saptamak ve uygulanan eğitim programlarını değerlendirmek,
- f. Örgütün işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgi vermek,
- g. Uygulanan işgücü politikalarının değerlendirilmesi ve daha etkin politikaların geliştirilmesine olanak sağlamak.

1.2.1.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar

Örgütün eldeki işgücü kaynaklarının daha verimli ve etkin bir biçimde kullanılıp, örgütün geliştirilmesine ilişkin amaçlardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;

- a. Daha etkin işgücü politikası, plan ve programların geliştirilmesi,
- b. Yönetimin ihtiyaç duyduğu etkin bir bilgi bankasının geliştirilmesi ve uygun iletişim ağının kurulması,
- c. İş ile insan arasında gerekli uyumun sağlanması,
- d. Örgütün amaç ve gereksinimleri ile örgüt üyelerinin amaç ve gereksinmelerinin uyumlaştırılması,
- e. İşgücünün motivasyonunu sağlayarak verimliliğin yükseltilmesi.

1.2.2. Kişisel Amaçlar

Performans değerlendirme, örgüt için olduğu kadar, iş görenler açısından da büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme, örgüt üyeleri için

kişisel gereksinmelerinin karşılanmasında ve işten istenen doyumun elde edilmesinde bir araç olarak kullanılabilir.

Performans değerlendirmenin işgörenler açısından hizmet edebilecekleri amaçlar şöyledir;

- a. Yöneticilerin işgören hakkında karar verirken önyargıdan arınmış kararlarda bulunarak tarafsızlaşmalarının sağlanması,
- b. İş görenlerin başarıları ile ilgili geri bildirim almalarını sağlamak,
- c. Kişisel amaçların belirlenmesini, başarıların tanınmasını ve işe anlam kazandırmasını sağlayarak artırılması,
- d. Kişi amaçları ve örgüt amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- e. Kişinin hatalarını göstererek bunların giderilmesi,
- f. Amaçları açık ve ölçülebilir biçimde ortaya koymak; iş görenlerin amaçları gerçekleştirmede daha özgür olmasını sağlamak,
- g. Kendi kendini denetlemeye olanak vermek,
- h. Yönetime katılımı sağlamak.

Aslında örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine aracılık eden performans değerlendirme, işlerin gerçekleştirilmesindeki hata payının azaltımını dolaylı olarak sağlar. Performans değerlendirme gerçekleştirmeyi amaçladığı birçok edimle işlerin doğru yapılmasını sağlar. Yine bu sistem, birçok faaliyetin etkin çalışıp çalışmadığı konusunda insan kaynakları departmanı aracılığıyla işletme geneline yardım eder. Özetle performans değerlendirmenin insan kaynakları departmanı alt sisteminin bir parçası olarak, diğer alt sistemlerin faaliyetlerini kolaylaştıracak verileri sağlamayı amaçladığı söylenebilir.

1.3. Başarı Değerlendirme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler

Performans yönetim sistemi, bir organizasyonda performansın planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder.

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.

Performans değerlendirmesi, bir başka açıdan, bireyin görevinde ki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.

Ancak kabul etmek gerekir ki, insan gibi karmaşık bir iç dünyaya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip olduğu düşünülen bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç bir iştir¹⁹. Ancak, örgüt tüm kademelerinde güç fakat olanaksız olmayan bu değerlendirme çalışmalarını uygulama zorunluluğundadır.

Başarılı bir performans değerlendirme, süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir.

¹⁹ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi (İstanbul, 2002), 178-179.

Genellikle ayrıntılar, sistemden sisteme değişiklik göstermekle birlikte, genelde etkili bir değerlendirme sistemi için bir takım koşulların varlığı gereklidir. Bu koşullar şöyle belirtilebilir²⁰;

- a. Değerlendirme sistemi, örgütsel etkinliği arttırmayı amaç edinmelidir,
- b. Değerlendirme sistemi kapsayıcı olmalıdır; yani sistem, performansın her yönünü, iş tecrübesine olan ihtiyacı, eğitimi, yükseltmeyi ve haktanır bir ödüllendirmeyi gerçekleştirebilecek hükümler içermelidir,
- c. Değerlendirme sistemi, örgütün her düzeyinde aynı biçimde ve haktanır olarak uygulanmalıdır,
- d. Değerlendirme sistemi, amaçlar ve ön gerekler hakkında tüm personelin doğru bilgilenmesini ve sistemi haktanır nitelikli olarak kabul edilmesini sağlayacak bir anlatımla ayrıntılı biçimde yayımlanmalıdır,
- e. Sistem, örgütün personel birimi, eylemci birim yöneticileri ve astları arasında etkili bir işbirliği sağlayabilmeleri için biçimsel düzenlemelere dayandırılmalıdır,
- f. Değerlendirme sistemi, değerlendiricilerle personel arasında programlı, açık ve yapıcı değerlendirme görüşmeleri için hükümler içermelidir,
- g. Sistem, imkanlar elverdiğince gözden geçirilmeye ilişkin hükümler içermelidir,
- h. Değerlendirme sistemi, etkili olabilmesi için gerekli yönetim ve insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin olarak personel ve eylemci yöneticilerin eğitimi içinde hükümler içermelidir,
- i. Sistemde, çalışanlar genelde çalıştırmanın kendilerinden neler beklediğini, performanslarının nasıl değerlendirileceğini, ileriye yönelik nasıl bir ilerleme kaydedeceklerini açık olarak bilmek ister. Sistem bu bilgileri sorunsuz sağlamalıdır,

²⁰ Doğan CANMAN: Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi (Ankara, 1993), 11.

- j. Sistem, yönetim için bir geri besleme (feedback) görevi yapmalıdır. Böylece örgüt ve çalışanlar bünyesinde, belirlenen ölçütlerden sapmaları azaltıcı önlemler alınmalıdır²¹,
- k. Performans değerlendirme sistemi yılda bir-iki kez değil, devamlı uygulanan bir süreç haline getirilmelidir,
- l. Sistem kişisel özelliklere değil, performans kriterleri temeline dayanmalıdır,
- m. Son olarak ideal bir sistem, mevcut performansı potansiyel performanstan ayırt etmelidir²².

Bütün bunların yanında bir değerlendirme sistemi mutlaka geçerli, güvenilir ve pratik olmalıdır. Değerlendirme neticesi sonucunda elde edilen verilerin, kişilerin gerçek performansını yansıttığı konusunda kuşku duyulmamalıdır. Tesadüfi sonuçlar sistem tarafından asla kabul edilemez. Bu yüzden izlenen yol mutlaka açık ve kesin bir biçimde önceden tanımlanmalıdır. Tutarlılıkta performans değerlendirme sisteminin bir parçasıdır. Tutarlılık için bilinen ve izlenen en basit yol birçok kaynağa başvurmaktır. Ayrıca sistem, değerlemenin güvenilirliği için gerekli zorlayıcı önlemleri almak zorunluluğundadır. Pratiklik konusunda da mümkün olduğunca süreç sadeleştirilmeli ve kolay algılanabilir hale getirilmelidir. Değerleme sırasında birçok kısıtla mücadele edilmek zorundadır. Zaman, bu işletme kısıtları içinde en önemlisidir, o yüzden etkin kullanımı şarttır.

²¹ Ülkü DİCLE: a.g.e., 16.

²² Stephen L. COHEN ve Cabot JAFFEE: "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Verimlilik Artışı Amacıyla Kullanımı", Çev. Zühal KUTEŞ. Verimlilik Dergisi, (3/1983), 108.

1.4. Başarı Değerleme Çalışmalarının Sağladığı Yararlar

Süreci doğru işleyen bir performans değerlendirme sistemi işletme ve personeli için birçok yarar sağlamaktadır. Performans değerlendirme sürecinin çıktıları verilerdir. Elde edilen bu verilerin bilgiye dönüştürülerek gereken yerde kullanma ve bunlardan fayda sağlama başta şirket yönetimi olmak üzere şirket geneli için hayati önem taşımaktadır. Doğru bilginin işletmeye yarar getirmeyeceği düşünülemez. Performans değerlendirme sistemi ile farklı birimlerde sağlanan çeşitli yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır²³. Etkin işleyen bir değerlendirme sisteminin sağladığı yararlar ise şöyledir:

- Yöneticileri emrindeki iş görenler konusunda uyarır. İş gören yetenekleri tanınır ve buna göre davranılır.
- Tüm iş görenlerin zayıf ve kuvvetli yanlarını tanıtıcı bilgileri sağlar ve bunları yapılacak görüşmelerde dikkate alır.
- Eğitim gereksinimlerinin saptanmasında kullanılır.
- Yöneticilerle iş görenlerin kaynaşmasını sağlar.
- İşlerin düzenlenmesinde ölçü olarak kullanılır.
- Yöneticilerin karar alırken dengeli ve tutarlı olmalarını sağlar.
- Yükselme ve başarı standartlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Üstün yetenekli çalışanlarını tanımasına yardım eder.
- İş görenlerin kötü yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarıya yarar.
- Güven yaratır, dürüst bir yönetim anlayışını yayar ve iş görenin moralinin yükselmesini sağlar.
- İşletmelerde iş gören rotasyonunda ölçü olarak kullanılır.

²³ Cahide UYARGİL: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi (İstanbul, 1994), 9.

Ayrıca; personelin değerlendirilmesi, alınacak yönetsel kararlara yardımcı olacak ve bireylerin en verimli biçimde örgütün hangi basamağında ve nasıl çalıştırılacağı konusunda ön bilgiler sağlayacaktır.

Personelin yalnızca örgüte yarar sağlayacağı kanısı bir yanılgının sonucudur. İşgörenin örgüt içindeki konumunda anlamlı bir değerlendirmeye dayanılarak yapılacak değişiklik, örgüt açısından olduğu kadar birey açısından da olumlu sonuçlar verecektir.

Örgüt içinde bireyi kendisine düşmeyecek yerlerde çalıştırmak, ona niteliklerine uygun gelmeyen görevler vermek, personel değerlendirmesinden yararlanılarak önlenebilecektir²⁴.

Performans değerlendirme faaliyeti her örgüt için kaçınılmazdır ve her yönetici için büyük önem taşımaktadır²⁵.

Performans değerlendirme, yöneticilere kişisel başarı ve örgütün genel başarı durumu hakkında gerekli bilgileri sağlayabilecek bir bilgi toplama ve denetim aracıdır.

1.5. İşletmelerde Başarıyı Belirleyen Etmenler

Zorlu geçen çalışma şartlarında, başarı açısından gerek kişiler arasında gerekse aynı kişide zaman içinde gözlemlenen değişiklikler, yapılan değerlemenin önemini açıkça ortaya koymaktadır. İşgören performansını

²⁴ Doğan CANMAN: a.g.e., 6.

²⁵ Ülkü DİCLE: a.g.e., 18.

belirleyen değişkenlere genel olarak bakıldığında aralarında: yetenek, işe duyulan ilgi, stres, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, kendisinden beklenileni açık ve kesin bir biçimde anlayabilme, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılabilmesi için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi oldukları görülmektedir²⁶.

Bir başka şekilde, işgörenin performansını belirleyen etmenler; kişisel yetenekler, motivasyon, dış (çevresel) etmenler ve iç (örgütsel) etmenler olarak ayrımaya gidilebilir. Yüksek performans, bu etmenlerin uyum içinde bulunmaları sonucunda ortaya çıkar. Bu etmenler şu şekilde sıralanabilir:

1.5.1. Kişisel Yetenekler

Kişilerin iş yapmadaki başarı farklılıklarını yaratan temel etmenlerin başında yetenek ve beceri farklılığı gelmektedir. Bunların bir kısmı doğuştan, diğer kısmı da eğitim ve tecrübe yoluyla sonradan kazanılır. Her çalışan bireyin iş başarısı, yeteneğinin doğrusal bir fonksiyonudur²⁷.

Bireyler arasında farklılık gösteren konuşma, yazma, kavrama, fiziki güç, zihin gücü, deneyim gibi yetenekler ile kişinin ruhsal yapısı, ilgileri, değerleri, tutumları, rol algısı vb. öğeler çalışma yaşamında bireyin başarı sınırını belirlemektedir. Kişilerin yeteneklerini kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri bir çalışma ortamının yaratılması, personelin başarılı

²⁶ Cahide UYARGİL: a.g.e., 71.

²⁷ Feyzullah EROĞLU: Davranış Bilimleri (İstanbul, 1998), 255.

olması bakımından büyük önem taşımaktadır²⁸. İş başarısını yükseltmek için çalışanların yeteneği türlü eğitim yollarıyla geliştirilmelidir.

1.5.2. Motivasyon

Motivasyon ile bireyin davranışı etkilenmekte ve bu etki ile birlikte birey belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçmektedir²⁹. Yetenek iş yapabilme gücüyle ilgiliyken motivasyon ise iş yapma istek ve arzusuyla ilgilidir³⁰. Kişinin yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda en üst düzeyde kullanabilmesi, ekonomik, toplumsal ve ruhsal gereksinimlerin karşılanmasına bağlıdır³¹.

Yine iş başarısını yükseltmek için çalışanların motivasyonu, çeşitli özendiricilerle artırılmalıdır³².

1.5.3. Dış Etmenler

Örgüt bir toplumsal sistemdir ve bu nedenle toplumsal çevre ile etkileşim içindedir. Örgütler, çevreyle ilişki kurmak, çevrelerinden girdiler (input) almak ve çevrelerine çıktılar (output) vermek zorundadırlar. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus,

²⁸ Doğan CANMAN: a.g.e., 8.

²⁹ Feyzullah EROĞLU: Davranış Bilimleri (İstanbul, 1998), 245.

³⁰ Feyzullah EROĞLU: a.g.e., 255.

³¹ Doğan CANMAN: a.g.e., 8.

³² Feyzullah EROĞLU: a.g.e., 255.

çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı, politik ve hukuki faktörler örgüt ve birey başarısını etkilemektedir³³.

Performans değerlemeyi de kapsayan insan kaynakları yönetimini etkileyen dış etmenler örgüte dışarıdan gelen baskılar olup örgütün değiştirmek için kısa sürede etkili olamayacağı etmenlerdir. Bu nedenle, genelde kısa dönemde bu etmenlere uyum sağlanmaya çalışılır, uzun dönemde ise şartların örgüt için daha elverişli hale getirilmesine çalışılır³⁴.

1.5.4. İç Etmenler (Örgütsel Etmenler)

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar başarıyı etkileyen önemli faktörlerdir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, son zamanlarda ışıklandırma, ısıtma, havalandırma ve gürültü gibi fiziksel koşulların işgörenlerin çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir³⁵. İşyeri aydınlatmasının, havalandırma sisteminin, ortam yalıtımının, ısıtmanın, soğutmanın işgören performansı üzerinde etkileri araştırmalarla kanıtlanmıştır.

³³ Doğan CANMAN: a.g.e., 8.

³⁴ Öznur YÜKSEL: İnsan Kaynakları Yönetimi (Ankara, 1998), 41.

³⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU: Endüstriyel Davranışlar (Bursa: Bursa İktisadi ve İdari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları, 1982)'tan naklen Fatma M. DIŞBUDAK, "Personel Değerlemede Yararlanılan Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Örnek", (İstanbul, 1993), 70.

1.6. Başarı Değerleme Çalışmalarında Yaşanılan Sorunlar

Gerek sistemi tam kavrayamamak gerekse konunun önemsenmemesi, tecrübesizlik, bilgisizlik gibi nedenlerle asıl amacına hizmet edemeyen çeşitli başarı değerlendirme yöntemlerinin türlü hatalara düşmesi kaçınılmazdır. Yaşanılan birçok sorun nedeniyle istenilen sonuçların alınamaması sisteme olan inancı sarsmaktadır. Sorunların kaynağında, değerleyen ve değerlendirilenin de insan olmasından kaynaklanan birçok olası sorun şu şekilde sıralanabilir:

1.6.1. Başarının Düzenli ve Anlamlı Değerlendirilmemesi

Birçok işletmede örgütün tamamını kapsayacak bir değerlendirmenin yapılmadığı -ki genellikle değerlendirilecek sınıfın sadece iş gören olduğu düşünülür- yapılsa bile temelinde birçok sorun olan biçimsel olmayan değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı görülür. Belli bir sistematığe oturtulmayan bu değerlemeler işletmeler açısından büyük zaman ve kaynak israfına neden olmaktadır. Yine büyüyen kuruluşlarda önceden önlemler alınmadığı takdirde uygulanan başarı değerlendirme yönteminin denetlenmesi ve sağlıklı çalıştırılması imkansız hale geldiği görülmektedir³⁶.

³⁶ Kazım BEKTAŞ: "Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Verimlilik Dergisi, (3/1992), 79.

1.6.2. Başarı Değerlemede Siyasetin ve Hemşerilik Etkisi

İşgörenin, yalnızca değerlendirilen kişinin kendi taraf olduğu siyasi düşünceye taraf olması veya aynı topraklarda doğması neticesiyle değerlemesinin olumlu yönde, bunun tersi durumunda ise olumsuz yönde etkilenmesidir.

Özellikle; Türkiye’de son yıllarda, yaşanan hızlı ve ani sosyal değişmelerin sosyal yapının dengesini bozması, öte yandan da kentlere aşırı ve dengesiz yığılmaların olması, sosyal yapıda kitle-toplum oluşumuna ivme kazandırmıştır³⁷.

Yine Türkiye’de çok sayıda yönetici, çalışanlarını işteki başarıları yerine siyasal görüşlerine, siyasi parti bağlarına ve siyasi faaliyetlerine bakarak değerlendirmektedir. Siyasal nedenlerle yönetici kadrolarına çok sık yapılan atamalar ve yöneticilerin çok kısa zaman aralıklarıyla değiştirilmeleri, gerek değerlendirmeyi, gerekse değerlendirilmeyi olumsuz yönde etkilemekte, hatta anlamsız kılmaktadır³⁸.

Siyaset ve hemşerilik konularında yaşanan bu peşin hükümlülüğü farklı konu başlıkları altında çoğaltmak mümkündür. Aynı şekilde cinsiyet, din, düşünce yapısı, ırk, işyeri pozisyonu hatta zevk ve tercihler bile çalışan değerlemesinde etki gösterebilir ve önyargıyla karar alınmasına neden olur³⁹.

³⁷ Feyzullah EROĞLU: a.g.e., 131.

³⁸ Ülkü DİCLE: a.g.e., 206.

³⁹ Ayrıntılı bilgi için Bkz. Uyargil (1994).

1.6.3. İletişim Eksikliği

Organizasyonların bir bütün hale gelmesi; organizasyon amaçlarının bütün çalışanlara çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki personelin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içinde bulunmasına bağlıdır. Performans değerlemenin ana ögesi olan; geri bildirim sağlayacak iletişim kanallarının sorunlu işlemesi örgüt içinde karşılaşılan en temel sorunlardan biridir. Farkında olunsun, olunmasın bu gibi iletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılamaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik değer yargılarının oluştuğu görülür. Organizasyon içindeki bu kişi ve birim farklılaşmasıyla da çatışmalar yaşanmaya başlanır⁴⁰.

1.6.4. Eğitim Eksikliği

Üzerinde önemle durulan sorunlardan biride başarı değerlendirme konusundaki eğitim eksiklikleridir. Bu soruna değinen yöneticiler, başarı değerlendirme konusunda yeterince eğitilmediklerine, bu konuda eğitilmiş uzmanlarında bulunmadığına dikkatleri çekmekte; bu alandaki hizmet içi eğitimin yetersizliğini vurgulamaktadırlar⁴¹.

Belirli bir mevkideki bireyin değerlendirilmesi iyi yapıldığında esnek bir personel politikası izlenebilecek ve verimlilik artacaktır. Bütün bunların gerçekleştirilmesinde ise verilen eğitimin ve geliştirme programlarının önemi göz ardı edilmemelidir.

⁴⁰ Mümin ERTÜRK: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (İstanbul, 1995), 211.

⁴¹ Ülkü DICLE: a.g.e., 206.

1.6.5. Yapılan Değerlendirmenin Gizli Olmaması

Başarı değerlendirme temel ilkelerinde biride gizlilik prensibidir. Başarıdan çok değerlendirilenin kişisel niteliklerini ölçmeye yönelmiş ve buradan sağladığı geri bildirim korku, baskı, cezalandırma ve yaptırım gibi amaçlar için kullanan değerlendirici elindekileri bir silah ve korkutma aracı olarak öne sürebilmektedir⁴².

1.6.6. Değerlendirmede Yanlış Kriterlerin Ele Alınışı

Kriterler, işverenin, iş gören performansını ölçmede kullanacağı performans ölçütleridir. Bir performans değerlendirme yönteminin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin kişisel yargılardan arındırılmış, objektif, güvenilir olmasına bağlıdır⁴³. Bu da, ancak değerlendirecek hususların ölçülebilir, ya da gözlemlenebilir olması ile mümkündür. Başarıyı üretim miktarı, karlılık gibi maddi kriterlere göre ölçerken sorunlar asgari düzeye inebilir. Ancak yaratıcılık, stratejik düşünce yeteneği, ekip çalışmasına yatkınlık gibi nitelikleri ölçmede durum çok daha zorlaşır⁴⁴. Bu niteliklerin kullanılmasıyla subjektiflik unsurunun arttığı bir değerlendirme sisteminde gerekli önlemlerin alınması sonucun geçerliliği için önemlidir.

⁴² Ülkü DİCLE: a.g.e., 15.

⁴³ Doğan CANMAN: a.g.e., 12-13.

⁴⁴ Arthur ANDERSEN: 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul, 2000), 53.

Bir çalışanın değerlendirilmesinde “iyi-yeterli-tatmin edici-mükemmel” gibi sınıflandırmalar farklı yöneticiler için farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Bu nedenledir ki; tek bir değerlendiricinin performansları değerlendirmesine, alternatif sistemler geliştirilmiştir⁴⁵.

Ayrıca önemli bir diğer hususta, değerlemede yanlış standartların ele alınışıyla ilgili yaşanan sorunlarda biri olan ayla (halo effect) etkisidir. Kişisel niteliklere ağırlık veren değerlendirme yöntemlerinde yaşanan bu etki; değerleyenlerin bütün nitelikleri, belirli bir ya da birkaç niteliğe ilişkin duygu ve düşüncenin tesiri altında kalarak değerlendirilmesidir⁴⁶. Halo etkisinin ortaya çıkmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar;

- İlk izlenime göre değerlendirme yapılması,
- Kişi performansında bir yönün olağanüstü iyi yada kötü olması ve bundan etkilenilerek değerlendirmenin yapılması,
- Değerlendiricinin, performansın değerlendirildiği kriterler arasında ki farkı anlamamasıdır⁴⁷.

1.6.7. Yöneticilerin Herkesi Yüksek Başarı Düzeyinde Değerlendirme Eğilimleri

Değerleyicinin, tek taraflı olarak yönetici olması sonucunda yapılan başarı değerlendirme sonuçları genellikle gerçeği yansıtmayacaktır. Çalışanların başarılarının, kendi başarısını yansıtacağı düşüncesinden hareketle bütün astları olabildiğince yüksek performans göstergeleriyle değerlendiren yönetici

⁴⁵ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi (İstanbul, 2002), 233.

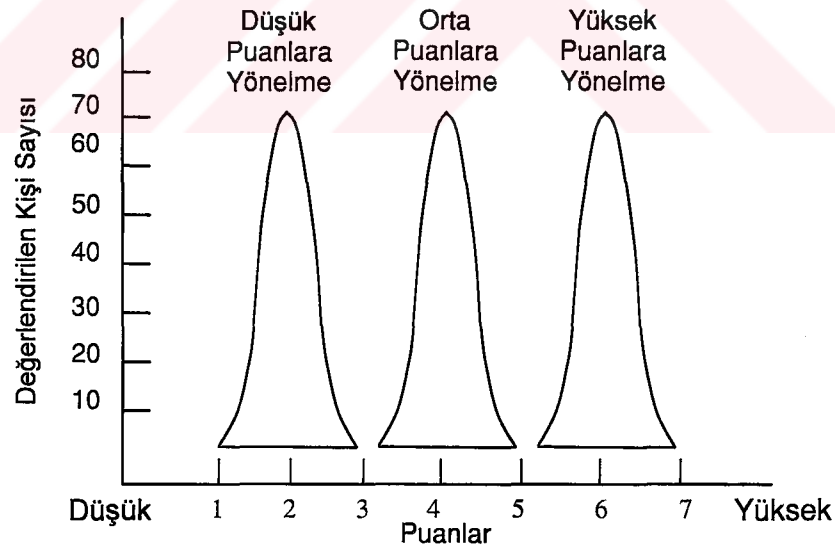
⁴⁶ Doğan CANMAN: a.g.e., 13.

⁴⁷ Cahide UYARGİL: a.g.e., 74-75.

reel başarısını, nominalde arttırıp kendi eksikliklerini gizleme iç güdüsüyle davranacaktır.

Yöneticilerin çalışanlarını yüksek başarı düzeyinde değerlendirme eğilimlerini altında yatan bir başka neden; iş görenlerle arasını iyi tutup çatışma ortamından kaçınma isteğidir. Ama zaten bu şekilde gerçekleştirilen bir değerlendirme çatışmayı beraberinde getirir. Emek verenin ve vermeyenin ayırt edilmemesi hem çalışanları birbirine düşürür hem de yönetime olan güveni sarsar.

Yine bir diğer neden; yöneticilerin işgörenleri teşvik edeceği düşüncesinden dolayı değerlendirilenlere yüksek puan dağıtması veya durumun tamamen kişisel özelliklerle alakalı olmasıdır. Yöneticinin karakteri, çalışanlarına düşük puan vermesine engel olmaktadır.



Şekil 1-2: Belirli Derecelere/ Puanlara Yönelme⁴⁸

⁴⁸ Cahide UYARGİL: a.g.e., 78.

1.6.8. Yöneticilerin Herkesi Düşük Başarı Düzeyinde Değerlendirme Eğilimleri

Az önceki sorunun tam tersi olan düşük başarı değerlendirme eğiliminin altında yatan asıl neden bazı büyük kuruluşlarda ücret artışlarının toplu sözleşmelere bağlanmış olmasıdır. Yüksek performansı elde etmiş olan iş görenlerin, yüksek ücret artışını elde etmesi gerektiği düşüncesinden hareketle, yöneticiler işletme aleyhine görünen bu durumu engellemek için çalışanlarını düşük performans göstergeleriyle değerlendirir.

Yine bir diğer neden; bazı değerlemeciler hoşgöründen yoksun bir şekilde sürekli değerlendirilenlere olumsuz puanlar verebilmektedir. Bunun nedeni; kişisel olabileceği gibi, katı davranarak karşısındakilere karşı otorite kurma niyeti de olabilir.

1.6.9. “Benim Gibi” ve “Benden Farklı” Görme

Değerleyici kendininkine benzer davranışlar sergileyen astını hak ettiğinden yüksek puanlar vererek değerlendirir. “Benden farklı” hata kaynağındaysa bunun tam tersi yaşanır⁴⁹.

⁴⁹ Emin KAHYA: Performans Değerlendirmesi (Eskişehir, 2002), 2.

1.6.10. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Bu hata, yöneticinin bir personelin değerlendirilmesini; personelin daha önceki performansını dikkate almadan, yakın dönemde gerçekleştirmiş olduğu davranışa göre yapması eğilimidir. Eğer işgören değerlendirme zamanına yakın, olumlu bir davranış göstermişse olumlu, aksi durumda olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bu hatanın azaltılması için değerlendirmenin daha sık aralıklarla yapılması gerekmektedir⁵⁰.

1.6.11. Kontrast Hataları

Değerleyicinin, ard arda yaşanan değerlemeler sonucunda bir sonraki değerleneni önceki değerlemelerin etkisi altında kalarak değerlemeye tabi tutmasıdır. Objektiflikten ayrılarak verilen bu kararlar sonucunda gerçekten başarılı olmayan bir iş gören başarılı gibi veya tam tersi, başarılı olan bir çalışanda başarısızmiş gibi gösterilebilir.

1.6.12. Sorunların Giderilmesi

Yaşanılan bu sorunların tespiti ve giderilmesi, sistemin sürekli ve verimli şekilde çalışmasının sağlanması hayati önem taşımaktadır.

⁵⁰ Nihat AKSÜT: "rgtlerde Başarım Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri rneği", (Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, 1998), 100.

Sorunları giderici çözüm yolları şu şekildedir:

- a. Sistem içinde yoruma açık olmayan nesnel başarı standartları seçilerek değerlemede ölçüt olarak kullanılmalıdır.
- b. Yapılan tanımlar açık olmalı, aralarında geçiş olmamalıdır. Yani standartlar tek bir özelliği temsil etmelidir.
- c. Değerlendiriciler değerlendirme konusunda eğitilmelidir ve bu eğitimler belli aralıklarla tekrarlanmalıdır.
- d. Geri beslemeyi sağlayacak iletişim kanalları açık tutulmalıdır.
- e. Yapılan değerlemeyi destekleyici örnek olayların belirtilmesi istenmelidir.
- f. Sistem, kısa sürede yüksek sayıda çalışanı değerlemeyi desteklemek yerine değerlendirilen sayısı kadar değerlendirme süresini tespit etmelidir.
- g. Değerleyiciler, değerlendirilen şahısla ilgili iki değerlendirme dönemi arasındaki zaman içinde notlar tutmalıdır.
- h. Kişiler, karışık bir sırada değerlemeye tabi tutulmalıdır.
- i. Ayrıntılı şekilde hazırlanmış iş tanımlarından yararlanılarak, çalışanlar kendi işlerinin gerektirdiği sorumluluk alanında değerlendirilmelidir.
- j. Değerlendirmenin doğruluğunu arttırmak için değerlendiricinin gözlem, hatırlatma ve rapor yazma yeteneklerinin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

BAŞARI DEĞERLEME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

Geçmişten bugüne işgörenlerin performansını ölçen birçok yöntem bulunmuştur. Bunların herbiri bir öncekinin eksikliklerini kapatmak amacıyla geliştirilmiştir. Performans değerlendirme sürecinin performansı, uyguladığı yöntemle bağlıdır. Sistem içerisinde kullanılan yöntemden fayda sağlanamadıkça, mevcut olanın yerine daha iyisinin aranması değerlendirme yöntemlerinde farklılığa neden olmuştur. Oluşturulan bu yöntem farklılıklarına rağmen değerlendirme süreci bazı temel yapı taşları üzerine kurulmuştur.

2.1. Başarı Değerleme Süreci

Çağdaş toplumun bireyi, günlük yaşamında da çevresindeki bireylerin kişiliklerini, yeteneklerini birbiriyle karşılaştırarak, onlar hakkında kendince bir takım yargılara varmaya çalışır. Böylelikle bir değerlendirme yapmış, başka bir deyişle bireylere kendi ölçütlerine göre değer biçmiş olur¹.

İnsanoğlu varolduğundan bu yana sürekli bir merak içinde olmuştur. Bu merakın sonucunda bilinçli veya bilinçsiz sürekli kendini çevresindekilerle kıyaslamıştır. Zaman içerisinde örgütlenmenin önemini ve gereğini kavrayan insan, yarattığı örgütlerde temel ve dinamik öğeyi oluşturmuştur.

¹ İnal Cem AŞKUN: İşgören Değerlemesi (Eskişehir, 1976), 9.

Çağdaşlaşma sürecinde birey, var olduğu örgüt içinde de bu karşılaştırma alışkanlığından vazgeçmemiş hatta bunu bir sistem haline getirmeye çalışıp, geliştirmiştir.

Başarı değerlemenin özünde de karşılaştırma vardır. Başarı değerlemenin, iş görenin işinde yaptıkları ile yapması gerekenler, başka bir deyişle, gerçek başarı durumu ile sağlanması gereken başarı düzeyinin karşılaştırılması olduğuna daha önce değinilmişti. Başarı değerlemenin tarihi gelişimine bakıldığında söz konusu karşılaştırmanın farklı biçimlerde algılandığı görülmektedir. Önceleri değerlendirme tümüyle öznel bir temele oturtulmuş, karşılaştırma ve değerlendirmeler hiçbir bilimsel ya da nesnel ölçüme dayandırılmamıştır². Biçimsel olmayan bu değerlemeler genellikle amirlerin çalışanlar hakkında sahip oldukları kanaatlerden ibarettir. Zaman içinde bu durumla ilgili birçok sorunla karşılaşan örgütler, belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde iş gören başarısını değerleyen biçimsel değerlendirme sistemleri geliştirmişlerdir³.

Örgütler tarafından ortaklaşa kullanılmak üzere geliştirilmiş bulunan bu biçimsel değerlendirme yöntemleri aslında bir süreçten ibarettir. Değerlendirme süreci sonunda somut adımlar atıldığını görmek çalışanların değerlendirme sistemine olan inancını arttırmaktadır.

İşletmeler, bünyesinde oluşturduğu başarı değerlendirme sisteminin esnekliğini, şu temel faaliyetlerin üzerine inşa ettiği tekniklerle mümkün kılacaktır:

² Ülkü DİCLE: Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması (Ankara, 1982), 15.

³ Öznur YÜKSEL: İnsan Kaynakları Yönetimi (Ankara, 1998), 162.

2.1.1. Değerlemecilerin Tespiti

“Değerlemeyi kimin yapacağı” sorusuna “işgörene iş yerinde yakın olan, onu himaye eden, gözetken kişi” cevabı zamanla inandırıcılığını yitirmiş, pekâlâ farklı kişilere de bu amaçla başvurulabileceği keşfedilmiştir. Bu kişiler aşağıda belirtilmiştir:

2.1.1.1. Yöneticilerce değerlendirme

Organizasyon ilkelerinden biri olan komuta birliği ilkesine göre her ast sadece bir üste bağlı olmalıdır. Bu ilke ile birbiriyle çelişen talimatlarla karşılaşması önlenen işgörenin, değerlendirilmesinde ki en önemli rol, yüklenen sorumluluk miktarı ne olursa olsun, son sorumluluk onda kalacağından dolayı talimatı veren yöneticisidir. Fakat değerlendirmenin sadece ilgili yönetici tarafından yapılması bazı önemli sakıncalara neden olabilmektedir. Örneğin; yönetici değerlendirme sırasında bazı subjektif unsurların etkisi altında kalabilmektedir. Kısaca; değerlendirme yükünün büyük kısmı yöneticiye ait iken, tamamı asla omuzlarına yüklenmemelidir.

2.1.1.2. Kişisel Değerleme

Yapılan değerlemeye anlam katmak amacıyla doğrudan çalışanın görüşleri alınabilmektedir. Bunun temelinde, yaptığı işin niteliğini çalışandan daha iyi bilen başka birinin olamaması yatmaktadır. İş görene başvurulmasının bir önemli nedeni de; bireyin kendisine ilişkin görüşünün,

ileriye yönelik hedeflerinin, işletmenin başarı kriterlerine olan uygunluğunun tespitiyle ilgilidir. Tespit edilmemiş, çatışma yaratma ihtimali yüksek olan bu durum karşısında, bireysel değerlendirme yöntemi sorunu daha meydana gelmeden teşhis edip, giderebilmektedir. Sistemin bütün bunları yapabilmesi ise, işletme yönetiminin işgörenlerine duyduğu güven derecesine bağlıdır.

İşletmelerde yaşanan önemli bir handikap Farmington Hills, Mich'de bir pazarlama şirketinin insan kaynakları Müdürü olan Bridget Hett tarafından şöyle dile getirilmektedir; “ Belki de çalışanınız neyin yanlış olduğunu veya nasıl düzeltebileceğini bilmiyordur”. Bunun neticesinde çalışan işleri doğru yaptığına inandığı için değerlendirme sonucunda kendine olumlu not verecek ve ileride çıkabilecek sorunlarda kendinde suç bulmayıp işletmeye karşı haksız eleştirilerde bulunacaktır⁴. Kişisel değerlendirme sayesinde, bu durum tespit edilip çalışan doğru bildiği yanlış yoldan geri döndürülebilecektir.

2.1.1.3. İş/Takım Arkadaşlarınca Değerleme

İnsanlar günümüzde zamanın büyük bir kısmını mensubu olduğu sosyal topluluklarda geçirmektedir. Bir iş yerinde aynı görev grubu içinde çalışanların birbirini etkilemesi sonucunda benzer sorunları paylaşması ve aynı duyguları paylaşması kaçınılmazdır. Böyle bir yakınlık derecesi neticesinde çalışanların birbirinin performansını değerlemesi istenebilmektedir. Bunun olabilmesi için ise en önemli unsur olan güvenin karşılıklı kurulmuş olması gerekmektedir. Ancak şu etkende göz ardı edilmemelidir. Çalışanlar arasında yaşanan şiddetli rekabet değerlemenin öznelliğini arttırmakta ve sorunun çözümünü geciktirmektedir.

⁴ Ebru LAÇINLER: “Özenli Eleştiri Performansı Artırır”, Human Resources Dergisi, II, 2 (Aralık 1997), 18.

2.1.1.4. Astlarca Değerleme

İşletmelerde pek hoşgörüle bakılmayan bu yöntem, geleneksel değerlendirme yöntemi olan üstün astı değerlemesinin tam tersidir. Hoşgörüle yaklaşılmamasının sebebi; işletmelerde karar verici merci olan yöneticilerin ellerinde ki geniş yetkilere çalışanlarca gasp edileceği hissine kapılmalarıdır. Zaten yöneticiler, hiyerarşik yönetim yapısı içinde her ne yapılırsa yapılsın çalışanlardan gelen bu geribildirim genellelikle gerçeği yansıtmadığına inanmaktadır. Yöneticide ki ; çalışanın her fırsatta kendine yaranma eylemi içinde bulunacağı önyargısı, astlarca değerlendirmeyi sıg bırakıp, uygulamada geniş yer almasını engelleyecektir.

2.1.1.5. Müşterilerce Değerleme

İşletmeler, müşterilerinin tarafsız olduklarını düşünerek onlardan geçerli ve güvenilir veriler elde edeceklerini düşünürler. Daha çok hizmet sektöründe yer alan firmalar tarafından bu yöntem başvurulur. Hem ek bir yatırım gerektirmeden, sadece mülakat, anket, telefon görüşmesi gibi yöntemlerle değerlemenin yapılması, hem de kilit noktalarda önemli veriler sağlanmasından dolayı bu yöntem tercih edilir.

Sanayi devriminden sonra fabrikaların kurulması ve seri üretime geçilmesi ile üretici ve tüketicinin karşılıklı yüz yüze gelme imkanı kalmamıştır. Bu yüzden işletmeler, müşterilerin firmaya daha fazla bağlanması ve daha uzun süreli ilişkiler geliştirilmesi amacıyla buradan elde ettikleri verileri değerlendirme sürecinin bir parçası olarak kullanmaktadır. Genellelikle yolcu veya mal taşımacılığı yapan işletmelerin araçlarının görünür yerlerine “sürücü hatalarını şu telefon numarasına bildiriniz” yazısının

yazılması, temelde müşteriden gelen geri beslemelere duyulan önemi göstermektedir.

2.1.1.6. Uzmanlarca Değerleme

Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlarca değerlendirme yapılması bazı durumlarda daha uygun olabilmektedir.

Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme pahalı bir yöntem olduğu için, yöntem çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır⁵.

Bu değerlendirme yönteminde sıkça karşılaşılan; iş görenin değerlemeye ilişkin bilgi vermeye yanaşmaması, örgüt içinde kalması düşünülen bilgilerin uzman değerlendiricilerle paylaşılmak istenmemesi, uzmanın değerleriyle örgüt değerlerinin uyumsuz olması, çalışanların kendilerine danışılmadan başka birilerine danışılması nedeninin kendilerine olan güvenin azaldığından kaynaklandığına inanılması gibi problemlerin değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini etkilediği göz ardı edilmemelidir.

⁵ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi (İstanbul, 2002), 201.

2.1.1.7. 360 Derece Geri Besleme⁶

Performans değerlendirmesinde ki yeni eğilimlerden birisi olan 360 derece geri besleme de değerlendirme birçok farklı kaynağa başvurularak yapılmaktadır. Değerlendirmeye katılan tarafların çoğalması, objektifliğin artmasını ve çok zengin bir geribildirim alınmasını sağlamaktadır⁷. 360 derece geri besleme, merkezinde değerlendirilen olmak üzere değerlendirilenle ilgili olan bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır.

2.1.2. Değerleme Kriterlerinin Seçimi

Başarı değerlendirme sürecinin en önemli aşaması değerlemede kullanılacak kriterlerin tespitidir. Değerlemeye temel alınacak kriterler, işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan faktörler dört grupta toplanabilir:

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
- İş bilgisi ve yeteneği
- Bireysel özellikler
- Bireyin ilişki ve davranışları

Bu temel faktörlerde kendi içlerinde alt faktörlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar. Bunlar; işbirliği, güvenilirlik, anlayış, dürüstlük, çalışkanlık, uyumluluk, davranış, kişilik, yargılama, uygulama,

⁶ Bu sistem hakkında ayrıntılı bilgi III. Bölüm'de verilecektir.

⁷ Arthur ANDERSEN: 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul, 2000), 59.

önderlik, beceriklilik, esneklik, iş bitirme, sağlık, görünüş, heves, güç v.b. şeklinde sıralanabilir⁸.

Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim; bireysel özelliklerden uzaklaşmaktır. Nedeni değerlendiricilerin yapılan değerlendirmelerde aynı tanımda birleşmelerinin oldukça güçleşmesidir. Soyut kavramların ön plana çıktığı bu değerlemede objektif olmak oldukça güçtür⁹.

Değerleme uygulamalarında, değerlendirme hatalarını ortadan kaldırmak veya azaltmak için mümkün olduğu kadar nesnel kriterlere yer verilmesi gerekir. Bu şekilde hata ve yanlışlıklar azalacağından sisteme duyulan güven artacak, tartışmalar son bulacaktır¹⁰.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer hususta; değerlendirme kriter sayısının az tutulmasıdır. Gereksiz sayıda kriter seçimi yararlı değildir ve uygulamada bazı güçlükler doğurur. Kriter seçimiyle ilgili geniş kapsamlı yapılan bir araştırma sonuçları Tablo 2-1'de¹¹ gösterilmiştir. Burada kriterler arasındaki bağımlılık ilişkisi dereceleri, korelasyon katsayıları şeklinde gösterilmiştir. Değerlemenin öz ve anlamlı olabilmesi ve fazla bilgiyle değerlendiricinin aklının karıştırılmaması için tabloda birbiriyle yüksek korelasyon katsayısına sahip kriterlerden sadece birinin dikkate alınması gerekmektedir. Korelasyon katsayısının yüksekliği, kriterlerin birbirine ne kadar bağımlı olduğunu göstermektedir¹². Fazla kriterin değerlendirmeye dahil edilmesi, hem vakit kaybına hem de çalışanların yöneticilerce denendiği düşüncesine kapılmalarına neden olabilmektedir.

⁸ İsmet BARUTÇUGİL: a.g.e., 184.

⁹ Cahide UYARGİL: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi (İstanbul, 1994), 26.

¹⁰ İsmail D. ATAAY: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri (İstanbul, 1990), 241.

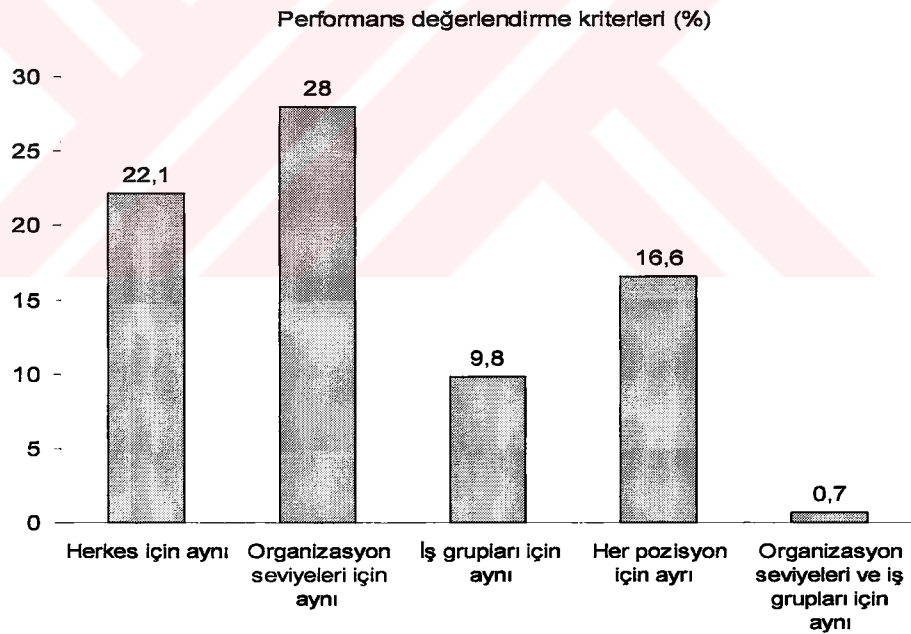
¹¹ Bülent KOBU: Üretim Yönetimi (İstanbul, 1998), 652.

¹² Kazım BEKTAŞ: "Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Verimlilik Dergisi, (3/1992), 64.

Tablo 2-1: Başarı Değerlendirme Ölçekleri Liyakat Takdiri Faktörleri Arasındaki Bağlılık İlişki Katsayıları

12 FAKTÖRLÜ LİYAKAT TAKDİRİ SKALASINDA FAKTÖRLER ARASINDAKİ KORELASYON KATSAYILARI												
<u>LİYAKAT TAKDİRİ</u>	<u>Güvenilirlik</u>	<u>İş bilgisi</u>	<u>Uyum</u>	<u>Duyarlılık</u>	<u>Verimlilik</u>	<u>Performans</u>	<u>Endüstriyelik</u>	<u>Girişim</u>	<u>Karar verme</u>	<u>İş birliği</u>	<u>Kişilik</u>	<u>Sağlık</u>
<u>BAŞARI</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<u>BAŞARI</u>												
<u>ÖLÇEKLERİ</u>												
1	Güvenilirlik											
2	İş bilgisi	61										
3	Uyum	52	81									
4	Duyarlılık	63	85	80								
5	Verimlilik	55	79	72	81							
6	Performans	60	82	80	67	86						
7	Endüstriyelik	49	78	71	80	85	85					
8	Girişim	54	78	78	78	83	82	86				
9	Karar verme	62	80	82	84	88	84	86	86			
10	İş birliği	61	67	68	74	80	80	72	76	76		
11	Kişilik	55	67	63	70	74	67	72	75	80	71	
12	Sağlık	25	52	50	84	60	53	77	43	52	71	

Firmalara bakıldığında değerlendirme kriterlerinin kapsamı konusunda farklı uygulamalar görülmektedir. En yaygın olanı organizasyon seviyeleri için aynı kriterlerin uygulanmasıdır. Burada çalışanlar; “mavi yakalılar” veya “yönetici adayları” gibi gruplara ayrılmaktadırlar. Bu uygulama beraberinde yoğun tartışmaları da getirmiştir. Daha sonra en fazla karşılaşılan uygulama; çalışanların tümü için aynı kriterlerin kullanılmasıdır. geliyor. Bu uygulamayla ilgili de yoğun eleştiriler yapılmaktadır. Satış ve bakım personeli gibi farklı iş grupları için ayrı kriter uygulaması da kullanılan yöntemler arasındadır. Uzmanların önerileri doğrultusunda, şirketlerin sistemlerine bu uygulamanın yerleştirilmesi konusunda son yıllarda yoğun bir eğilim görülmektedir. Bunlar Şekil 2-1’de oranlarıyla birlikte verilmiştir¹³.



Şekil 2-1: Performans Değerlendirme Kriterlerinin Kapsamı Konusunda Farklı Uygulamalar (%)

İş dünyasında değerlendirme için seçilen kriterlerin niteliği konusunda standart uygulamalara rastlanmamaktadır. Ancak, ölçülebilir nitelikteki hedef bazlı kriterlerin biraz daha yaygın kullanım alanı olduğu söylenmektedir. İkinci sırada ise yetkinlik gelmektedir. Davranış bazlı kriterler

¹³ Arthur ANDERSEN: a.g.e., 54.

ise tek başına fazla ilgi görmemektedir. Tartışılmaz en çok ilgi gören kriter, hedef bazlı kriterlere, yetkinlik ve davranış bazlı kriterlerin de eklendiği karma sistemlerdir. Bu veriler Tablo 2-2’de şu şekilde gösterilmiştir¹⁴.

Tablo 2-2: Performans Değerlendirme Sistemi İçin Baz Alınan Kriterler(%)

Performans Değerlendirme Sistemi İçin Baz Alınan Kriterler (%)	
Hedef, yetkinlik ve davranış	29.6
Hedef ve yetkinlik	13
Hedef	12.1
Yetkinlik ve davranış	9.8
Hedef ve davranış	7.8
Yetkinlik	5.5
Davranış	2.9
Diğer	0.3

Başarının artırılması, sürdürülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla uygulanacak başarı değerlendirme sisteminin başarısında, kriterlerin belirlenmesi ve sistemin bu doğrultuda kurulması zorunluluğu vardır. Bir başarı değerlendirme yönteminin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin kişisel önyargılardan arındırılmış, objektif, güvenilir olmasına bağlıdır¹⁵. Bu özelliklere sahip kriterlerin kullanıldığı değerlendirme sistemleri, yönetime planlama ve karar almada yön verecek ve sisteme nerede müdahale edilmesi gerektiğini gösterecek geri bildirim sağlamaktadır¹⁶.

¹⁴ Arthur ANDERSEN: a.g.e., 55.

¹⁵ Süleyman TÜRKEL: “Bazı Türk Bankalarında Başarı Değerlemesi ve Sorunları” Hacettepe Üniversitesi İdari Bilimler Dergisi, c. 1, s. 3, 90.

¹⁶ Semih NABİOĞLU: “Banka Şubelerinin Başarı Değerlemesi” (Ankara: Gazi Üniversitesi, 1999), 19.

Genelde her örgütte standartlaşmış bazı performans kriterleri vardır ki bunlar yüksek oranlarda yönetici ve yönetici adayları değerlemesinde kullanılır. Bunlarla ilgili oranlar Tablo 2-3'de¹⁷ gösterilmiştir.

Tablo 2-3: En Çok Kullanılan Performans Değerleme Kriterleri

KRİTERLER	HİZMET (%)	ÜRETİM (%)
Kalite	93	91
Miktar	90	91
İş bilgisi	85	85
Devamsızlık	79	86
İnsiyatif	87	83
İş birliği	87	83
Güvenirlilik	86	86
Gözetim gereksinimi	67	77

Yukarda anlatılanın aksine her işletmenin kendine has bir örgüt kültürü vardır. Bundan dolayıdır ki; performans kriterlerinin belirlenmesinde farklı örgüt kültürlerinin etkisi yadsınamaz. Aynı zamanda bulunulan sektör, üretimde bulunduğu mal ve/veya hizmet de bu farklılıkta pay sahibidir.

İster standartlaştırılmış isterse farklılaştırılmış performans değerlendirme kriterleri kullanılsın bunların seçiminde her işletmenin göz önünde bulundurması gereken bazı ortak noktalar vardır:

- a. Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun seçilmelidir.
- b. Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda iş gören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- c. Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır¹⁸.
- d. Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 12-13'ü geçmemelidir.
- e. Standart bu ölçüler, birbirinin içine geçmemeli, bağımsız olmalıdır ve tüm farklı iş sonuçlarını kapsamaludur.
- f. Derecelenebilir olmalıdır.

¹⁷ Emin KAHYA: Performans Değerlendirmesi (Eskişehir, 2002), 13.

¹⁸ Emin KAHYA: a.g.e., 11.

Hangi kriterlerin uygun olacağı, değerlendirme komitesince(genellikle yöneticilerden oluşur) tespit edilebilir. Komite, önemli veya önemsiz olduğuna bakmaksızın çok sayıda kriter belirler. Komite üyeleri, her bir kritere, bağımsız olarak, önem derecesini gösteren 1-5 veya 1-10 puan arasında bir puan dizisi verir. Bir kritere üyelerce verilen puanların ortalaması, kriterin ortalama önem derecesini gösterir. Kriterlerin ortalama önem dereceleri sıralanarak hangi kriterlerin (belirli bir değerin, örneğin 3,5 gibi, üstünde önem derecesi olanlar) değerlendirmede kullanılacağı belirlenir¹⁹.

2.1.3. Değerleme Yönteminin Seçimi

Performans yönetim sisteminin etkinliğini sağlayan önemli konulardan biride performansın nasıl ölçüleceğidir. Bunun yanıtı, mevcut durum ve nereye ulaşılacak istendiği ile ilgilidir. Klasik bir yöntem mi yoksa performans değerlemede son geliştirilmiş 360 derece geri besleme sistemi mi kullanılacağı tamamen mevcut örgüt kültürünün bunu taşıyıp taşıyamayacağına ve ileride oluşturulmak istenen örgüt kültürüne bağlıdır²⁰.

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerine ilişkin pek çok olumsuz görüş (değerlendirmelerin objektif olmaması, değerlendirme görüşmelerinin yöneticiler için güçlükleri vb.), araştırmacıları performans değerlendirmenin organizasyonlarda stratejik biçimde uygulanması ile sağlanacak yararlar konusunda çeşitli çalışmalar yapmaya yöneltmiştir²¹.

¹⁹ Emin KAHYA: a.g.e.,11.

²⁰ İlhan ÖZDİLLER: "Performans Yönetimi Sisteminin Etkinliği Nasıl Sağlanır?", Human Resources Dergisi, VI, 9 (Eylül 2002), 41.

²¹ Cahide UYARGİL: "Performans Yönetimi: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme", Human Resources Dergisi, I, 8 (Haziran 1997), 24.

Birçok şirkete baktığımızda performans değerlendirme sistemlerinin birbirine çok benzediği görülmektedir. Özellikle, örgütlenmesini çoktan tamamlamış ve şirketlerini bilimsel yöntemlerle yöneten yabancı ortaklı anonim ve uluslararası şirketler, genelde kendi performans metodlarını yaratmak yerine merkez şirketlerinde kullanılan metodları, faaliyet gösterdikleri ülkelerde kullanmayı tercih etmektedir. Oysa bu işletmelerin performans değerlendirme yöntemini seçerken bulunulan ülkenin çalışma koşulları, kültürü, organizasyonun o ülke içinde belirlediği hedefleri, örgüt yapıları gibi etmenleri göz önünde tutması gerekmektedir.

Dünyadaki hızlı değişim, performans değerlendirme sistemlerini de etkisi altına almış durumdadır. Şirketler bu değişimin olumlu yönlerinden etkilenip, olumsuz yönlerini yok etmeye çabalarırken kullandıkları performans değerlendirme sistemlerini değerlendirmeye almamaları anlaşılabilir bir gerçektir. Performans değerlendirme sisteminin amacına ulaşabilmesi için şirketlerin periyodik olarak kullandıkları sistemleri test ederek zaman içindeki geçerlilik, tutarlılık, yararlılık düzeylerini ve sistemlerinin yapılarını incelemeleri gerekir. Bu incelemeler sonucunda değişik değerlendirme metodlarının kullanılması, şirketlerin performans değerlendirme sistemlerini değişik perspektiften görmelerini ve mevcut sistemlerini daha sağlıklı değerlendirmelerini sağlar²².

Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre oluşturulan şu iki tablo bize henüz ülkemizde kurumlaşma aşamasında olan performans değerlemenin yöntemleri hakkında bazı ipuçları vermektedir²³.

Tablo 2-4: Performans Değerleme Sonuçları (%)

Değerlendirilen Görmez	10.7
Değerlendirilen görür ve görüşme talep edebilir	8.5
Değerlendirilen görür ve değerlendirenle mutlaka görüşür	15.6
Performans değerlendirmesi karşılıklı yapılır	43
Diğer	2.6

²² Cahide UYARGİL: a.g.m. 27.

²³ Arthur ANDERSEN: a.g.e., 55.

Tablo 2-5: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (%)

Bireysel bazlı	62.9
Takım bazlı	0.7
Proje bazlı	0.7
Hem bireysel hem takım bazlı	8.8
Hem bireysel hem proje bazlı	3.3
Her üçünü de baz alan	5.2

Tablo 2-4 de en yaygın uygulamanın karşılıklı değerlendirme yöntemi olduğunu göstermektedir. Bunun Türkiye için önemli bir adım olduğu muhakkaktır. Ama halen %10,7'lik firma devlet memurluğundaki "sicil" geleneğinin izlerini taşıyan bir uygulamadan vazgeçmemiştir. Tablo 2-5'de de açıkça görülmektedir ki; bireysel bazlı değerlendirmenin ezici üstünlüğü halen devam etmektedir.

2.1.4. Değerleme Zamanının Belirlenmesi

Performans değerlendirme süreci içinde değerlemenin ne zaman ve ne sıklıkta yapılacağı konusu diğer önemli bir noktadır. Daha önceden biçimsel ve biçimsel olmayan değerlemeyi tanımlamıştık. Biçimsel olmayan denetim, istenerek veya istenmeyerek örgütün hayat seyri boyunca devam edecektir. Ast üstünü, üst ise astını sürekli karşılaştırma yaparak denetime tabi tutacaktır. Yaptığı gözlemlerle de belleğe dayalı bir kanıya ulaşacaktır. Biçimsel değerlemeyi ise işletmeler genellikle altı aylık veya yıllık dönemler içinde yapmaktadır. Bu zaman periyotlarının daha sık yapılması değerlendirilenler üzerinde baskı etkisi yaratabileceği gibi değerlendiricilerinde iş yükünü arttırır.

Aslında yapılan değerlemenin zaman ve sıklığı işe yeni girilmesi, değerlendirme kapsamına giren iş gören gruplarının nitelikleri, bulunulan

pozisyon, uygulanılan değerlendirme yöntemi ve değerlendirme sonuçlarının uygulama zamanları gibi birçok etmene bağlıdır. İşletmeler yeni işe aldıkları elemanı ilk yıllarında daha sık değerlendirmeyi tercih edeceklerdir. Üst düzey çalışanların değerlendirilmeleri ise daha uzun zaman aralıklarıyla gerçekleştirilir (3-5 yıl). Yine seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsayıp kapsamaması değerlendirme dönemini etkiler. İş gören gruplarından, maaşlılar için yılda iki kere, pazarlama bölümünde çalışanlar için üçer aylık sürelerde²⁴, bilgi çalışanları için ise bir tasarımı ya da fikri ortaya koymaları ile bunun uygulaması arasında geçen süre zarfında değerlendirme yapılması önerilmektedir²⁵. Yine değerlendirmenin ücret artış zamanları öncesinde yapılması da işletmelerin sıkça tercih ettiği bir uygulamadır.

2.1.5. Değerlemenin İş Görene Geribildirimi

İnsanlara yapmak istediklerini, ne kadar yaptıklarını veya çevrelerini nasıl etkilediklerini anlatmanın yolu onlara davranışları ile ilgili geribildirim vermektir. Böylece insanlar çevrelerini nasıl etkilediklerini öğrenir, başkalarının onları nasıl algıladıklarını anlarlar. Ama işletmelerin düştüğü önemli bir hata geribildirimi, eleştiriyle karıştırarak kullanma eğilimidir. Aslında geribildirim, eleştirileri de içeren daha geniş bir kavramdır. İşletmeler geribildirimi tamamen eleştiri olarak tanımladıklarında, çalışanlar yapılan geribildirimi asla dikkate almazlar²⁶.

²⁴ İsmail D. ATAAY: a.g.e., 242.

²⁵ İsmet BARUTÇUGİL: "Bilgi Çalışanlarının Yönetilmesi ve Değerlendirilmesi", Human Resources Dergisi, VI, 6 (Haziran 2002), 36.

²⁶ Nihal MAMATOĞLU: "Performansa Dair Geri Bildirim Korkusunu Yenmek", Human Resources Dergisi, VI, 2 (Ocak-Şubat 2002), 44.

The Official Criticism Manual'ın yazarı Deborah Bright şöyle diyor²⁷: “Herkes eleştirilmeyi bekler. Çoğu çalışan bazı konularda eksik olduğunu bilir; işin heyecanlı yönü gelişmek ve öğrenmektir. Çalışanlar tarafından kabul edilmeyen olay eleştirinin saldırı şeklinde yapılmasıdır”, Bright'ın da belirttiği gibi ölçüsüz eleştiri genelde durumu olduğundan daha da kötü hale getirmektedir. Ağır eleştiriler altında kalan insan zayıflıklarıyla karşılaşma korkusu yaşayabileceği gibi vurdumduymazlığa ve kabullenmeyişe de yönelebilir. Ağır eleştiriler karşısında çalışanlar genellikle şu savunma davranışlarını sergilemektedirler²⁸:

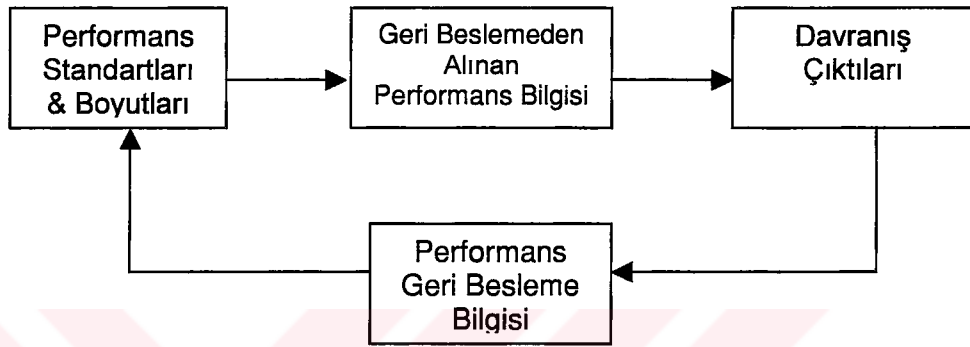
- Yapılan eleştirinin gerçeği yansıtmadığı ve dengesiz olduğu yargısına varıp inanmayacaktır.
- Yanlış yaptığı ya da yapamadığı şeklinde eleştiri aldığı her konu için mazeret bulacaktır.
- Daha ilerisi; kişi, değerlendirme sürecini baltalayan davranışlar göstererek, kimi zaman saldırgan, kimi zaman teslim olmayan bir davranış tarzıyla kendini savunacaktır.

Etkin bir geribildirim sürecinden sağlanan verilerin doğru yerlere ulaşmasını sağlamak için hem değerleyene hem de değerlendirilene bir takım sorumluluklar düşmektedir. Geribildirim etkileşime davettir ve süreç içinde alışveriş vardır. Şu unutulmamalıdır ki; geribildirim değerleyenin tamamen haklı, değerlendirilenin ise haksız olduğu bir süreç değildir. Süreç içinde değerleyen taraf üst; hatasız, doğru, baskın, tüm iyi meziyetlere sahip, alıcı taraf ast ise; pasif, yanlış, hatalı, hiçbir meziyetten nasibini almamış olarak algılanabilir. Bu gibi algılamalar birçok sorunun temelini teşkil eder, ast ile üst arasına gereksiz bir set koyar.

²⁷ Ebru LAÇINLER: “Özenli Eleştiri Performansı Artırır”, Human Resources Dergisi, II, 2 (Aralık 1997), 18.

²⁸ Nihal MAMATOĞLU: a.g.m., 45.

Geribildirimün örgüte sağladığı avantajlar tartışılmaz. Geribildirim çalışana sadece farklı yapması gerekenleri değil, devam ettirmesi gerekenleri de gösterir. Astların kendilerinden beklenenlerin farkında olmalarını sağlar. Geribildirimle, çalışanın hangi konularda eğitim alacağı da ortaya çıkar. İşletmede yükselme ve kariyer geliştirme rotası da geribildirimle göre çizilir.



Şekil 2-2: Geri Besleme Etkinliğini Sağlayan Dört Bileşen²⁹

Geribildirimün zamanlaması etkinliğin artırılması anlamında da önemlidir. Gelişme ihtiyacı olan davranış gerçekleşikten en kısa süre sonra, geribildirim verilmelidir. Araya giren zaman geribildirimün değerini düşürerek durumu önemsizleştirebilir.

Değerleyenün, geribildirim ihtiyacı içeren davranışı gerçekleştirmeye kişiyi nelerin ittiğini, bunu yaparken nasıl bir ruh hali içinde olduğu konusunda duyarlı olması ve buna göre hareket etmesi geribildirim sürecini olumlu etkileyecektir. Bunun yanında geribildirim süreci içinde takınılan güven verici ve olumlu tavır, çalışanı ikileme düşürmeden, tehdit etmeden, cesaret veren ve destekleyici bir yaklaşım olarak, değerlendirilenün süreç içinde rahatlamasını ve verilen geribildirimlere olumlu yaklaşmasını sağlayacaktır.

Geribildirim süreci içinde yine önemli bir nokta ise dolaylı bir anlatım yerine, doğrudan değerlendirilene yöneltilmiş açık cümlelerle anlatılmak

²⁹ <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=155&ad=360&Değerlendirme&id=18>.

istenenin anlatılmasıdır. Yorumu izin vermeden, kolayca algılanır objektif bir yaklaşım içinde olunmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken konulardan biride; süreç içinde dağılmadan değerlendirilene yoğunlaşabileceği bir, iki konu seçmektir. İnsanlar bir kerede geribildirim sadece çok az bir parçasıyla ilgilenebilir. Aşırı geribildirim ve öneri, kişiyi strese sokar. Bu durumda yapılması gereken geribildirim değerlendirilene en fazla iyileştirme gerektiren alanlara yönelmesidir. Bunun için acil değişme ihtiyacı olan alanlara yönelik geribildirimde bulunulmalıdır³⁰.

Bütün bunların yanında değerlendirilenin, süreç içinde geribildirim almaya ilgi göstermesi, açık bir şekilde değerlendiriciyi dinlemesi ve kabul ettiği uygun davranışlar konusunda içtenlikle değişmeyi istemesi gerekmektedir³¹.

Unutulmamalıdır ki; çalışanların değişmeye karar vermesi birisinin ona değişmesi gerektiğini söylemesinden çok daha etkilidir³².

2.2. Başarı Değerleme Yöntemleri

Endüstriyel değişime paralel olarak gelişen çeşitli yönetim anlayışlarının etkisi altında kalındığı görülen başarı değerlendirme sistemleri de zaman içinde değişime uğramıştır. Başarı değerlemede uygulanan yöntemlerin literatürde farklı düzenlemelere gidilerek sınıflandırıldıkları görülmektedir. Bütün bu farklılıklar, başarı değerlendirme yöntemlerine şu değişik düzenlemeler içinde yansımıştır:

³⁰ Nihal MAMATOĞLU: "Performansa Dair Geri Bildirim Korkusunu Yenmek", Human Resources Dergisi, VI, 2 (Ocak-Şubat 2002), 46.

³¹ Nihal MAMATOĞLU: a.g.m., 48.

³² Ebru LAÇINLER: a.g.m., 19.

2.2.1. Analitik ve Analitik Olmayan Başarı Değerleme Yöntemleri

Özellikle farklı başarı faktörlerini dikkate alsa bile bunların başarıyı ancak yaklaşık olarak değerlendirebildiği ya da başarı faktörleri ve başarı prim basamaklarının ayrıntılı bir tanımının yapılmadığı yöntem olan analitik olmayan başarı değerlendirme yöntemi ile en belirgin özelliği başarı göstergeleri olan ve performansı bu göstergelere dayandırarak ölçen analitik olan değerlendirme, yapılan bu ayrımın temelini oluşturur³³.

2.2.2. Değerleyici Gruplarına Göre Başarı Değerleme Yöntemleri

Ayrım, değerlendirici grubunun kim olduğu kistası dikkate alınarak yapılmaktadır. Buna göre değerlendirme; üstlerce yapılan değerlendirme, üstlerce yapılan değerlendirme, dış çevreden yapılan değerlendirme, çalışanların birbirini değerlemesi şeklinde adlar alır.

2.2.3. Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Yöntemleri

Geleneksel ve çağdaş değerlendirme yaklaşımları arasındaki en büyük fark; değerlendirme yöntemi ve değerlendiricilerdir. Geleneksel değerlendirme yaklaşımı, çoğu kez üstlere uygulanan yöntemleri kapsarken, büyüyen kuruluşlarda profesyonel yöneticiliğin önem kazanması neticesinde çağdaş değerlendirme yaklaşımlarının da yönetici kesime yönelik uygulamaları ağırlık

³³ Kazım BEKTAŞ: "Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Verimlilik Dergisi, (3/1992), 63-64.

kazanmıştır³⁴. Geleneksel başarı değerlendirme araç ve yöntemleri, geniş ölçüde astlara uygulanırken, önceleri yöneticiler için de kullanılmaktaydı. Daha sonraları yöneticilerin kendilerine has nitelikleri olduğunun farkına varılmasıyla farklı başarı değerlendirme yöntemlerine gereksinim duyulmuştur. Çağdaş diye adlandırılan başarı değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi, bu ihtiyacın giderilmesi neticesinde ortaya çıkmıştır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki; başarı değerlendirme yöntemlerinden bir bölümü yönetsel başarının değerlendirilmesinde ötekilerinden daha çok kullanılmış olmakla beraber, hiçbiri tek başına yöneticiler ya da öteki iş görenler için özel olarak tahsis edilmemiştir. Bu yöntemler her iş gören için olduğu kadar yöneticiler içinde kullanılmıştır ve günümüzde de yaygın biçimde kullanılmaktadır.

Başlangıçta her örgüt kendi gereklerine uygun düşecek bir yöntem geliştirmek çabası içine girmiş; zamanla bu alanda ortaklaşa kullanılacak bilimsel başarı kriter ve yöntemlerinin geliştirilmesine gerek duymuştur. Ölçütler tarafından ortaklaşa kullanılmak üzere geliştirilmiş bulunan değerlendirme yöntemlerinin kişisel önyargılardan arındırılması, daha nesnel, daha geçerli ve daha güvenilir kılınmaları için sürekli çaba harcanmaktadır³⁵.

2.2.3.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri

Personelin işteki başarılarından çok kişiliklerini değerlemeye yönelik olan geleneksel değerlendirme yöntemleri sonucunda yaşanan birçok problem, işletmeleri zamanla bu yöntemlerden uzaklaştırmış ve farklı yönere sevk etmiştir. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin en belirgin özellikleri; kişilik değerlemeye yönelik olması, çalışandan gizli yapılması, yılda bir kez yapılması, en yakın üst tarafından yapılması, değerlemeyi yapan bu üste

³⁴ Kazım BEKTAŞ: a.g.m., 66.

³⁵ Kazım BEKTAŞ: a.g.m., 40.

aşırı iş yükü binmesi, ön yargılarla yüklü olması, genellikle bir baskı aracı olarak kullanılmasıdır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin bu gibi sakıncalı yanlarının ortadan kaldırılması yönünde yapılan çalışmalar sonucunda, çağdaş yöntemler ortaya çıkmıştır.

2.2.3.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi, iş görenin en yakın üstü ya da amiri tarafından değerlendirilmesi ilkesine dayandırılan oldukça eski ve yaygın biçimde kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntemin birkaç türü vardır. En yaygın türünde, değerlendirmeyi yapan yöneticiden astı durumunda olan her iş gören için, çoğunlukla yılda bir kez olmak üzere, bir değerlendirme formu doldurması istenir. Grafik dereceleme yöntemi ile hazırlanmış, özde aynı, biçimde farklı, çok sayıda değerlendirme formu bulunmaktadır. Değerlendirme, formun üzerinde yer alan çeşitli nitelik ya da etmenlere bakılarak yapılır. Formun genellikle; en sol sütunda belirtilmiş niteliklere, ilk satırda yer alan derecelerden uygun olanı işaretlenerek bu niteliklerin iş görende ne ölçüde varolduğu belirtilir.

Grafik dereceleme yöntemi, değerlendirmeyi yapan yöneticileri değerlendirdikleri astlara niceliksel değerler vermek zorunda bırakmaz. Bu işi yani, ölçek üzerinde yer alan niteliklere ilişkin derecelere sayısal değerlerin verilmesini genellikle, personel birimi yürütür. Bunu yaparken önceden hazırlanmış bir sayısal ölçekten yararlanır. Form üzerinde her niteliğin her derecesine, sıkça uygulanan 1-5 arasında değişen bir sayı verilmekte ve değerlendirmenin toplam sayısal değeri, formda işaretlenmiş derecelerin sayısal değerinin toplanması ile elde edilmektedir. Bu yolla saptanan toplam değerler, sonuç olarak, birbiriyle karşılaştırılarak, her iş görenin ne ölçüde başarılı olduğu belirlenmektedir.

Bu yöntemin yararları şunlardır; bu değerlendirme iş görenlerin gelişmiş güzel bir biçimde değerlendirilmelerini önler. Ayrıca bu yöntemle geliştirilen başarı kriterleri, uyuşmazlıkların yansız ve haktanır bir biçimde çözümlenmelerine olanak verir. Bu yöntemde kullanılan formlar, yöneticilerin astları değerlendirirken çok farklı düşüncelerini önler.

Sakıncaları ise; iş görenlerin farklı alanlardaki nitelikleri hakkında sağlanan bilgiler arka plana itilmektedir. Örneğin toplamda başarı derecesi düşük çıkan bir çalışanın çeşitli niteliklerde iyi performans sunmasını gözden kaçırabilir veya toplamda aynı başarı derecesine sahip çalışanların hangi niteliklerde iyi hangilerinde kötü olduğunun farkına varılmasını önler.

Bir diğer sakınca; yapılan gereksiz değerlemenin, yöntemin doğruluğunu şüpheye düşürmesidir. Ayrıca bu yöntem halo etkisine son derece açıktır. Yani her iş görenin tek bir niteliğinin göz önünde bulundurularak değerlendirildiği söylenebilir. Bu yöntemde farklı değerlendirmecilerin yaptığı değerlemeler tüm örgüt için aynı anlamı taşımamaktadır. Örneğin "orta" derecesi farklı birimlerdeki farklı yöneticilerce farklı biçimde algılanabilmektedir. Son olarak yöneticiler yapılan değerlemenin inanırlığını arttırmak için orta değer verme eğilimine yönelebilmektedir. İki uç derece olan "en iyi" ve "en kötü"yü yöneticiler fazla iddialı bir sonuç yaratacağından seçmemektedirler. Herkes orta derece de değerlendirdiğinde ise karşılaştırma imkanı kalmamaktadır³⁶.

³⁶ Ülkü DİCLE: a.g.e., 48.

2.2.3.1.2. Karşılaştırma Yöntemleri

Grafik dereceleme yönteminin sakıncalarını gidermek amacıyla geliştirilen bu yöntem şu değişik şekillerde ayrıma tâbi tutulmuştur:

2.2.3.1.2.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Astların değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar göstermektedir.

2.2.3.1.2.1.1. Basit Sıralama (Simple Ranking)

Bu yöntemde değerlendirici astlarını en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar. Bazen grubu, içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, ana grup içinde sıralamayı yapmayı kolaylaştırabilir. Sıralama için yöneticinin grup içinde en iyi ve en kötü iş görenleri seçmesi ve daha sonra aynı yöntemle en iyi ve en kötü iş gören adaylarını değerlemeye devam etmesi gerekir. Sonunda iş görenlerin tümünün birbiriyle karşılaştırılarak en iyiden ve en kötüye doğru sıralanmaları mümkün olacaktır.

2.2.3.1.2.1.2. İkili Karşılaştırma (Paired Comparison)

İş görenlerin daha düzenli bir biçimde birbiriyle karşılaştırılmalarına ve sıralanmalarına olanak sağlayan bir yöntemdir. Bu değerlendirme yöntemi, değerlendirilecek iş görenin öteki iş görenlerle tek tek karşılaştırılarak bir sıralama yapılmasını ve aynı karşılaştırmanın tüm iş görenler için tekrarlanmasını gerektirmektedir. Her defasında bir başkasıyla karşılaştırılan iş görenin, karşılaştırıldığı iş görenden daha başarılı olup olmadığı kaydedilmekte ve bu kayıtlar karşılaştırmalar bittiğinde gerekli sıralamanın yapılmasını sağlamaktadır³⁷.

İkili karşılaştırma, basit sıralamaya göre daha sağlıklı bir değerlendirme yöntemidir. Bazen bu teknikte kişilerin adlarının yazılı olduğu kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır³⁸.

Bu yöntemde yaşanan en büyük sorun değerlendirilecek iş gören grubu sayısının fazla olmasıyla kendini gösterir. Karşılaştırılan astların sayısının artması, karşılaştırma sayısını katlayarak artıracaktır. Bu da işletme için fazla zaman alıcı olacaktır. Bu nedenle; bu yöntemin çalışan sayısı altı ya da sekizden fazla olmayan değerlendirme grupları için kullanılması tavsiye edilir³⁹.

$$\begin{array}{l} \text{Karşılaştırılacak} \\ \text{Kişi Sayısı} \end{array} = n \quad \begin{array}{l} \text{Karşılaştırma} \\ \text{Sayısı} \end{array} = \frac{n(n-1)}{2}$$

³⁷ Ülkü DİCLE: a.g.e., 49.

³⁸ Cahide UYARGİL: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi (İstanbul, 1994), 37.

³⁹ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi (İstanbul, 2002), 194.

2.2.3.1.2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced–Distribution Method)

Genellikle yöneticilerin yüksek dereceleme eğilimleri, değerlendirme sonuçlarında tutarsızlıklara neden olmaktadır. Önceden kararlaştırılmış bir dağılım veya zorunlu dağılım bu hatayı azaltmak amacıyla uygulanmıştır. Dağılımın standart sapma yöntemi ile saptanması, değerlemeyi yapan kişinin hatalı eğilimleri sonucu etkilenmesine engel olmaktadır.

Bu yöntemin temel karakteristik özelliği, bir iş görenin başarısının diğer iş görene göre belirlenmesidir⁴⁰. Bu yöntemle, iş görenlerin belirli yüzdeler içinde kümelendirilmesi öngörülmektedir. Kümelendirme, genellikle “işteki başarı” ve “üst görevlere yükseltilmek için gerekli yeteneklere sahip olup olmama” etmenlerine bakılarak yapılır. Yalnızca iki etmenin değerlendirmeye esas alınmasının amacı; işgörenlerin en belirgin niteliklerinin etkisinde, bütün nitelikleri açısından tekdüze bir değerlendirmeden geçirilmeleri yönünde sık sık karşılaşılan eğilimleri en aza indirmektir. Değerlendirilen nitelik ya da etmen sayısı azaldıkça, bu eğilimden dolayı ortaya çıkabilecek yanılığın azalacağı varsayılmaktadır. Bu nedenledir ki; bu yöntemin, basit olmakla beraber güvenilirliğinin de yüksek olduğu ileri sürülmektedir.

Zorunlu dağılım yönteminde yaşanan önemli bir sorun ise oluşturulan çan eğrisinin az sayıda çalışan grubuna uygulanamaması durumudur⁴¹. Ayrıca, bu yöntemle tekdüze bir uygulama sağlamakta ve önyargılı şekilde konu ele alınıp, her zaman zorla bir normal dağılım yaratılma durumunda kalınmaktadır⁴². Diğer taraftan, zorunlu dağılım yöntemini onaylayan ve savunan bazı yazarlarda vardır. Bunlardan olan Schneider & Schmitt'e göre; zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla

⁴⁰ İsmail D. ATAAY: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri (İstanbul, 1990), 257.

⁴¹ İsmet BARUTÇUGİL: a.g.e., 195.

⁴² Ülkü DİCLE: a.g.e., 53.

değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tek düze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir⁴³.

2.2.3.1.3. Kontrol Listeleri Yöntemi (Check-Lists Method)

Değerlendirici, bu yöntemde değerlendirilecek iş görenlerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden oluşan bir listeden, en uygun olan cümleleri işaretleyerek iş görenleri başarısını değerlendirir. Genellikle bu tanımlayıcı ifadeleri içeren liste, değerlendirenden “evet” veya “hayır” cevapları almaya yönelik hazırlanır.

Kontrol listesi yönteminde puan anahtarı insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır. Değerlendirici genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir. Çünkü değerlendiricinin her soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirmesi olabilmektedir ve bu durum önyargılara yol açabilmektedir. Bu yöntemin zorluğu, her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca, soruların değerlendirilmeleri için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da oldukça yüksektir. Bu nedendir ki; bu yöntemin çalışanlara sağlıklı geribildirim sağlama imkanı kısıtlıdır⁴⁴.

Bu yöntemin ağırlıklı ve zorunlu kontrol listesi olarak adlandırılan iki türü vardır:

⁴³ Cahide UYARGİL: a.g.e., 39.

⁴⁴ İsmet BARUTÇUGİL: a.g.e., 191.

2.2.3.1.3.1. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi (Weighted–Check List Method)

Bu yöntemde her cümlenin karşısına belirli puanları içeren bir ölçek yerleştirilir. Değerleyici, işgörenin davranışına en uygun olan cümleleri işaretler. İşaretlenen bütün cümlelere verilen sayıların ortalaması değerlendirme puanı olacaktır.

Ağırlıklı cümlelerden oluşan bir değerlendirme formunun geliştirilmesi, değerlendirilen işlerin niteliklerini çok iyi bilen kişilerin katkısını gerektirir. Önce çok sayıda cümle yazılır, sonra işi bilen uzmanlarca ayıklanır ve her nitelik ya da davranış için seçilen cümleler en iyiden en kötüye sıralanır. En sonunda da bu cümlelerden her birine, sıralama durumuna göre, bir ağırlık verilir.

Bu yöntem, yöneticilere her davranış hakkında ayrıntılı olarak düşünme olanağı sağlamaktadır ve bu yöntemle her nitelik ve davranış daha açık ve ölçülebilir tanımlara kavuşturulmaktadır. Buna karşılık, her iş için işaretlenebilecek ayrı bir cümle setine gereksinim görüldüğünden, geliştirilmesi oldukça güç ve pahalı bir yöntemdir⁴⁵.

2.2.3.1.3.2. Zorunlu Kontrol Listesi Yöntemi (Forced Choice Method)

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi), formdaki bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Bu kümecikler genellikle iş görenlerin tutum ve davranışlarını tanımlayan ve

⁴⁵ Ülkü DİCLE: a.g.e., 50.

her biri dört cümleden oluşan dörtlüklerden oluşur. Bunlardan ilk ikisi olumlu, diğer ikisi olumsuzdur. Aslında bu olumsuz ve olumlu cümlelerden sadece birer tanesi başarıyı ya da başarısızlığı saptamaktadır. Ama hangilerinin olduğu açık değildir. Değerleyen yalnızca listedeki cümlelerin hangilerinin olumlu veya olumsuz olduğunu görebilmektedir. Bunlardan duruma en çok ve en az uyan, değerleyen tarafından belirlenmektedir. Bu yöntemin en önemli özelliği, listedeki cümlelerin sayısal değeri ya da ağırlığının değerleyen tarafından bilinmemesidir. Bununla sağlanmak istenen, değerlendirme sonucunun yapılan hatalarla saptırılmasını önlemektir. Bu yöntemin, çeşitli uzun aşamalardan oluşması ve kompleks bir yapıya sahip olması diğer kontrol listesi yöntemiyle ortak noktalarıdır. Fakat bu dezavantajda iyi bir insan kaynakları bilgi sistemine (HRIS–Human Resources Information Systems) sahip olunarak giderilebilmektedir.

2.2.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi (Critical–Incident Method)

Bu yöntemde değerlendiriciler dönem içinde değerlendirilecek tüm iş görenleri gözlemlemekte ve bu gözlemler sonucunda onların başarısını ya da başarısızlığını gösteren spesifik olayları formlara kaydetmektedirler. Değerlendirme formunda ki mavi renkte olan alana başarılar ya da olumlu davranışlar, kırmızı alana ise başarısızlıklar ya da olumsuz davranışlar kaydedilir. Bu şekilde yapılan form dizaynı ilk bakışta dahi başarı durumları hakkında genel bir kanıya sahip olunmasını sağlamaktadır. Bu yöntemin sağladığı en önemli faydalardan biriside, olayların anında forma kaydedilmesinden dolayı unutma ya da konunun zamanla önemini yitirmesi gibi sakıncalı durumlara engel olmasıdır. Değerleme dönemi sonunda formda toplanan bilgiler değerlendirilen astı geribildirim olarak sunulur. Burada not alınan olaylar spesifik ve kritik olduğundan, astın bunları algılayıp, kendisinden bekleneni yerine getirmesi kolaylaşır.

Bütün bunların aksine kritik olay günümüzde uygulama alanı oldukça sınırlı bir yöntemdir. Bunun en büyük nedeni; özellikle değerleyen yönetici olması halinde, sürekli olarak değerlendirileni izlemesinin ve sürekli not vermesinin, astlar arasında pek hoş karşılanmayacak olmasıdır. Zaten günümüzde değerleyen, vaktinin büyük bir kısmını bu işleme ayırması pek imkan dahilinde değildir.

2.2.3.1.5. Alan İncelemesi Yöntemi (Field-Review Method)

Bu yöntemde eğitim görmüş uzmanlar, çalışanların performanslarını işin yapılış sırasında izleyip ilgili formları doldurduktan sonra elde ettikleri bu verileri iş görenlerin en yakın üstüne verir. Bunun sayesinde yöneticiler vakitlerini form doldurmayla harcamamış ve kişisel ön yargılarını değerlemeye katmamış olacaktır. Önemli bir diğer nokta da; değerlemenin uzmanlarca yapılmasının çalışanlar tarafından olayın ciddiye alınmasını sağlamaktadır. Bu gibi yararlarının yanı sıra, yöntemin uzmana gereksinim duyması dolayısıyla kurumsallaşmamış yapı içerisinde uygulama zorluğunun bulunması söz konusudur.

2.2.3.2. Çağdaş Yöntemler

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanması sonucunda karşılaşılan problemler, ilgililer bu yöntemlerin var olan sakıncalarını en aza indirecek, değerlemeyi daha somut ve gerçekçi bilgilere dayandıracak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlayacak, daha rasyonel ve objektif kararların alınmasına imkan verecek yeni değerlendirme yöntemleri geliştirip, uygulamaya zorlamıştır. Bu yöntemler daha çok, bireysel başarıyı geçmişin muhasebesini yapmak şeklinde değil, gelecekte işgörenlerin başarılarını arttırmak ve değerlendirme sürecinde onları da katacak şekilde geliştirilmiştir. Bu yöntemlerde aslı üzerinde durulan asıl nokta; başarı, amaçlar ve bu amaçların işgörenlerle birlikte tespit edilmesidir⁴⁶.

Değerleme kavramını bütüncül bir şekilde ele alan çağdaş yöntemler; insanı nesnel bir şekilde çevresiyle değerlemeye konu ettikten sonra, elde ettiği verileri geri besleme yolu ile değerlendirilene ulaştırır. Çağdaş yöntemler durumun sayısal değeri yanında davranışsal yönünü de önemle dikkate alır.

2.2.3.2.1. Beşeri Aktiflerin Hesaplanması (Human Assets Accounting)

Beşeri kaynak bireylerin üretken beceri, yetenek ve bilgisi; mal ve hizmet üretme kapasiteleridir. İşletmeye ait değerler içinde, beşeri gücün endüstride bir aktif kalemi olarak alınması fikrini ilk kez Likert ortaya atmıştır. Likert'in tanımına göre; beşeri kaynaklar iki ana değerden oluşur, bunlar; işletmenin beşeri örgütünün üretken kapasite değeri ve müşteri gücü olarak

⁴⁶ Özlem BALABAN: "Çağdaş Örgütlerde Performans Değerleme Sorunları" (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2002), 100.

işletme değeri (goodwill) dir. İşletmenin piyasadaki itibarının ve çevreden gördüğü saygının, işletme değerini daha da arttıracığı kesindir. Bunu sağlayanda işletmenin beşeri kaynağıdır.

Her bir beşeri kaynağın işletmeye farklı maliyetleri vardır. Likert ve Pyle 1966 yılında Barry işletmesinde uyguladıkları çalışmada beşeri kaynağın maliyetini yedi temel hesapta toplamıştır⁴⁷. Bunlar; sağlama, yerleştirme, eğitim, yetiştirme, yöneltme, geliştirme ve deneyim kazandırma maliyetleridir. Bütün bu maliyetlerin toplamı çalışanın parasal değerini verir.

Birde beşeri kaynağı parasal açıdan ölçmeyen modeller vardır. Burada önemli olan bireysel değer ölçümüdür. Bu modeli savunanlar beşeri kaynağı diğer kaynaklardan farklı ele alırlar. İnsan kaynağı, diğer üretim kaynaklarından önemli bir farka sahiptir. Birey istemediği sürece örgüt tarafından hizmet sunmaya zorlanamaz. Bundan dolayı birey değeri, çalışma bağlılığı ve işten ayrılması olasılığına karşı beklenen durum şeklinde ikili bir görünüm alır. Bunlardan ilki bireyin şartlı değeri, ikincisi ise gerçekleştirilebilir değeridir. Bireysel değer ölçüm modelinin uygulanmasında kullanılan temel yöntem sıralamadır. Değerleyen, bireyin gerçekleştirilebilir değerini saptamada, her bireyi örgüt için beklenen gerçekleştirilebilir değerine göre sıralayacaktır. Yine aynı şekilde bireyin şartlı değerinin elde edilmesinde sıralama yöntemi uygulanabilir⁴⁸.

Bu değerlendirme yönteminin işletmeler açısından en önemli yararı; işletmelerin çalışanlarına olan güven derecesini belirlemede imkan sağlamasıdır.

⁴⁷ William C. PYLE: Human Resource Accounting, Financial Analysis Journal , (No. 26, 1970)'tan naklen İsmail D. ATAAY: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri (İstanbul, 1990), 268.

⁴⁸ İsmail D. ATAAY: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri (İstanbul, 1990), 269-270.

2.2.3.2.2. Değerleme Merkezleri (Assesment Centers)

Değerleme merkezleri yöntemi son yıllarda özellikle yönetim kademelerinin niteliklerini belirlemede ve gelişmelerini tamamlamada kullanılan bir uygulama çeşididir. Bu uygulamada, katılımcılar birkaç gün için bir merkezde toplanıp, uzman bir kadro tarafından düzenlenmiş bir programa dahil olurlar. Bu programda genellikle yapılacak işler, işletme sorunlarıyla ilgili toplanma, beyin fırtınası uygulamaları, kendi kendini değerlendirme ve diğer katılımcıları değerlendirme yer almaktadır. Yapılan bütün bu çalışmalar grup şeklinde olur ve asıl amaç grup becerisini geliştirmektir.

Değerleme merkezleri son yıllarda yöneticilik gizil gücünü değerlemede kullanılan etkin bir yöntem olmuştur⁴⁹. Bu yöntemle amaçlanan; personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmek, gelecekteki potansiyelinin, yani iş başarma, güç ve yeteneğini değerlendirmektir⁵⁰.

Değerleme merkezleri yöntemi tarihsel gelişim açısından incelendiğinde ilk uygulamaların, daha çok yönetici adaylarının saptanması amacıyla yönelik olduğu görülmektedir. 1965 yılında American Telephone & Telegraph Co. (AT&T) tarafından bir eğitim ve geliştirme programı olarak geliştirilmiştir⁵¹. Yöntemin özellikle sadece yöneticiler için kullanılmasının nedeni maliyetinin yüksek olmasıdır.

⁴⁹ Allen KROUT: New Frontier For Assesment Centers, Reading In Systematic Management of Human Resources (USA, 1979), 267.

⁵⁰ Doğan CANMAN: Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi (Ankara, 1993), 31.

⁵¹ Andrew SIKULA: Personel Administration and Human Resources Management , (John Wiley Sons Inc., 1976)'tan naklen İsmail D. ATAAY: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri (İstanbul, 1990), 268.

Değerleme merkezleri yöntemi; iş deneyimi ve bilginin, yetenek ile olan ilişkisinin az olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle, bir kişi işe alınırken uygulanan seçim yöntemleri yetersiz kalabilmektedir. Değerleme merkezleri yöntemi, işe yerleştirilmiş kişinin farkına varılmamış yeteneklerini belirleyerek, geliştirilmesi yönünde eğitim çalışmaları yaptırılmasını sağlar.

2.2.3.2.3. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim (Management by Objectives and Results)

Amaçlara Göre Yönetim felsefesi, ilk kez 1954 yılında Peter F. Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonraları George Morrissey, Peter Drucker'ın ortaya attığı bu felsefeye "amaçları hazırlamak, sonuçları yönetmekten çok kolaydır" görüşüne dayanarak, sonuç sözcüğünü eklemiştir⁵². Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim aslında bir yönetim yaklaşımı olmasına rağmen asıl ününü yönetici değerlendirme yöntemi olarak sağlamıştır⁵³.

Aynı amaç doğrultusunda çaba gösteren ve bunun için yetki ve sorumluluğu tam olan takım elemanları refah bir yaşamın peşindedir. Bunun için birey ve örgüt amaçları birbirine uymak zorundadır. Drucker "her örgütte gerçek bir grup oluşturularak, bireysel çabalar ortak bir çaba içinde eritilmelidir. Örgüt üyelerinin her biri örgüte diğerlerinden farklı bir katkıda bulunabilirler. Ancak, örgüt üyelerinin tümünün katkısı ortak amaca doğrudur"

⁵² Birol BUMİN: İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim (Ankara, 1974), 53.

⁵³ İsmail D. ATAAY: a.g.e., 264.

biçiminde örgüt üyelerinin aynı amaç doğrultusunda çalışmalarını gereğini vurgulamıştır⁵⁴.

Bu anlatılanların gereğidir ki; örgüt için amaç belirleme sürecinde astlarda etkin bir rol almalıdır. Böylelikle Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim'in en alt uçtan en üst uca, tüm personele tanıtımında ve benimsetilmesinde kolaylık yaşanacaktır.

Peter F. Drucker, Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim'in mantığını "her yöneticinin görevsel amacı, parçası olduğu daha büyük bir birimin başarısı için vermesi gereken katkı ile tanımlanmalıdır. Bu, her yöneticinin kendi biriminin amaçlarını geliştirmesini ve saptamasını gerektirir" cümlesinde açıklamaktadır⁵⁵.

Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim kendi içinde dinamik bir döngüye sahiptir. Bu döngü ise çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar;

- a. Çalışan tarafından yapılacak iş için amaçlar açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.
- b. Bu amaçlar başarılması gereken sonuçlar bakımından analiz edilmeli ve bunlara nasıl ulaşılabileceğini belirten eylem planları geliştirilmelidir.
- c. Oluşturulan eylem planlarının uygulanması için çalışan özgür bırakılmalıdır.
- d. Çalışanlar, gerçekleşen sonuçların belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaştığı konusunda değerlendirilmelidir.
- e. Elde edilen bulgular dahilinde düzeltici, geliştirici eylemler yapılmasıdır.

⁵⁴ Peter DRUCKER: The Practice of Management (London: Heinemann Book, 1967)'tan naklen İsmail D. ATAAY: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri (İstanbul, 1990), 264.

⁵⁵ Birol BUMİN: İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim (Ankara, 1974), 49.

Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim'in bir başarı değerlendirme olarak kullanılması son iki aşamada kendini gösterir. Yapılan değerlendirme sonucunda örgütün tüm planlama süreci yeniden gözden geçirileceği gibi ödüllendirilme, eğitim programı, terfi gibi kararlarda alınabilecektir. Bir başarı değerlendirme yöntemi olarak, Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim 'in ilgi görmesinin nedenlerinden birisi bu yolla başarının geliştirilmesinin kolaylaşmasıdır⁵⁶.

Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim yaklaşımına bakıldığında yöntemin temel özelliğinin demokratikliği olduğu görülmektedir. Kararlara katılımcılığı önemseyen bu felsefenin başarıya ulaşması ise; o örgütte demokratik bir ortamın ne kadar olup olmadığına ve yöneticilerin böyle bir felsefeye inanıp inanmamalarına bağlıdır.

Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim, yöneticilerin sistemin felsefesini öğrenmemeleri (veya öğrenememeleri), amaç saptayanlara rehber olunmaması, amaçların saptanmamasının zorluğu, amaçların kısa devre olması eğilimi, esnek olunamaması gibi noktalarda eleştirilebilmektedir⁵⁷.

Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim, başarı değerlendirme bakımından ise; ast ile üst arasındaki rahatsız edici durumun ortadan kalkması dolayısıyla ilişkilerin daha iyi düzeyde olması, gelişmiş bir geribildirim (feedback) mekanizması kurması, takım çalışmasını arttırıp örgüt performansına önem vermesi, başarı geliştirmeye bağlılığı arttırması, yöneticinin yakın ve hissettirici denetimini engellemesi, denetimi kişisel özelliklerden çok işlemler üzerine kaydırması, astların gizil gücünü (potansiyelini) ortaya çıkarması, maaş ve terfi yönetimini kolaylaştırması gibi kilit noktalarda etkinlik sağlamaktadır⁵⁸.

⁵⁶ İsmail D. ATAAY: a.g.e., 265.

⁵⁷ Birol BUMİN: İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim (Ankara, 1974), 129-130.

⁵⁸ Birol BUMİN: İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim (Ankara, 1974), 127-128-129.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAŞARI DEĞERLEMEDE YENİ BİR KAVRAM: 360 DERECE GERİ BESLEME

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanması sonucu karşılaşılan birçok problem, bu konu üzerinde kafa yoran kuramcılarını harekete geçirmiş ve farklı yollar bulmaları için teşvik etmiştir. Var olan sistemdeki sakıncalar yok olmadıkça bu arayışlar son bulmayacaktır. 360 derece geri besleme, performans değerlemesine getirdiği yeni bakış açısıyla bu arayışların son ürünüdür.

3.1. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinin Tanımı

Yeniliklere dayanan performans değerlendirmelerinde -özellikle yönetici değerlendirmesi- en sık kullanılan kaynak olan üstün yanı sıra akranlar, müşteriler, çalışanın kendisi hatta astları da değerlendirme sisteminin içine dahil edebilmektedir. Bu anlatılanla ilgili son dönemdeki eğilim, literatürde 360 derece geri besleme yada çoklu geribildirim olarak bilinen değerlendirme yaklaşımıdır. Bu sistem adından da anlaşılacağı üzere yöneticinin, astların, iş arkadaşlarının, kendisinin, müşterisinin, kısaca tüm paydaşlarının birbirini değerlendirmesine dayandırılır. Bu durumda kişinin sadece tek bir bakış açısıyla yöneticisinin gözlemleyebildiği yetkinlik ve iş

davranışlarıyla değil, işinin farklı performans boyutlarını gözlemleyebilen kişiler tarafından doğru ve adaletli bir şekilde değerlendirilmesine çalışır¹.

Performans yönetiminin; 360 derece geri besleme değerlendirme sistemine ihtiyaç duymasının temel nedeni; nesnel ölçümlerle tanımlanan kriterlerin farklı kaynaklardan değerlendirilmesine ihtiyacı yokken, çalışanın iş sonuçlarına ulaşırken ortaya koyduğu çalışma tarzı yani yetkinlikleri için işin farklı boyutlarında farklı insanlar tarafından yapılan gözlem ve değerlendirmelere ihtiyaç duyulmasıdır. Nesnel ölçümle değerlendirilen iş sonuçları rakamsal olarak ya da en azından gerçekleşip gerçekleşmediği bilgisiyle kolayca ortaya konurken, iş sonuçlarının değerlendirilmesinde öznel, tek taraflı yargıların sisteme katılması ile karar verme sürecinde düzenli olarak sistematik yanlışlıklar yapılmasına neden olur.

Çoklu geribildirim sisteminin sağladığı en önemli yararlarından biri örgüt genelinde çalışan ve bölüm performanslarını karşılaştırıp örgütsel yetkinlikler ortamında kuvvetli ve gelişmeye açık alanları göstermesi ve örgütsel anlamda gelişim planlarına katkıda bulunmasıdır².

1991 yılından bu yana doğru eleman almak ve onları doğru pozisyonda tutma sürecinde gerekli bilimsel danışmanlığı veren Profil International yöneticilerinden Ayşe Öztuna; 360 derece geri besleme sistemini, söz konusu pozisyonun hem bir üst yöneticisinin hem aynı seviyede bulunan çalışma arkadaşlarının hem de pozisyonun bir alt kadrosunda çalışanların yetkinliklerinin bir arada analiz edilebildiğini söylüyor ve bu analizlerle “üstün performans rol modeli” denilen bir süreç tanımlıyor.

¹ Nihal MAMATOĞLU: “Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor musunuz?”, Human Resources Dergisi, VI, 1 (Kasım-Aralık 2001), 22.

² Nihal MAMATOĞLU: a.g.m., 23.

Öztuna'ya göre bu rol modeli, değerlendirmede kritik bir önem taşıyor. Bunun nedeni kişinin göreve uyumluluğunu bu rol modele bakarak belirlemesidir³.

360 derece geri besleme, şirketlerde genelde değerlendirenler üstler, performansı değerlendirilenler ise astlar görüşünü iki yönlü yıkmıştır. 360 derece ile üstlerde değerlendirilebilirken, astlarda değerleyici olabilmektedirler.

Kısaca; 360 derece geri besleme, çalışanın performansının çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç (uygun olduğunda dış) müşterilerden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir⁴.

360 derece performans geribildirimi; 1990'lı yıllarda ABD ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar; 360 derece performans geribildirimini çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadır. Geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir kaynağın bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünleşik ve etkili olmaktadır.

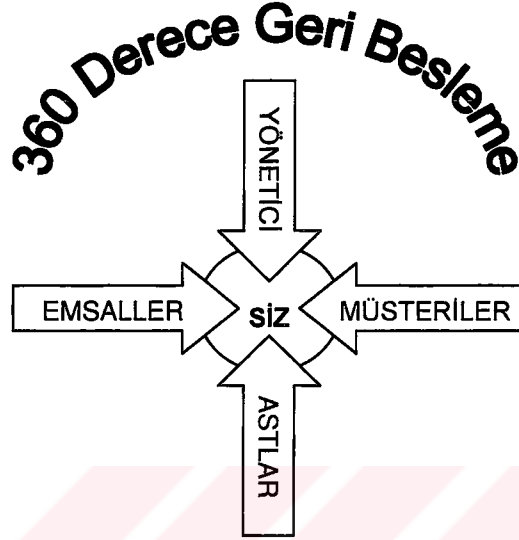
Bu sistemin içeriğinde farklı düzeylerdeki ya da farklı kesimlerdeki birçok kişinin görüşlerine yer verilmesi esastır. Bu kişiler daha çok çalışanın çalışmalarını gözlemlene olanağına sahip, kendisiyle ilişki içinde bulunan, performansı hakkında bilgisi olan ve bu konudaki görüşleri önemli sayılan kimselerdir⁵.

³ Hande DEMİREL: "Yönetimin Örnek Modeli", Capital Dergisi, s. 4, (Nisan 2003), 210.

⁴ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi (İstanbul, 2002), 202.

⁵ Burcu KASNAKLI: "360 Derece Geribildirimi Uygulamaya Hazır mısınız?", Anahtar Dergisi, XV, 175 (Temmuz 2003), 15.

Çalışanlar genel olarak yaptıkları işlerden; yöneticilerinin yanı sıra diğer çalışma arkadaşlarında, müşterilerinin de, astlarının da ne derece memnun olup olmadıklarını, kendilerinden beklentilerinin ne olduğunu bilmek isterler⁶.



Şekil 3-1: 360 Derece Geri besleme Şeması⁷

Geleneksel değerlendirme yöntemlerine baktığımızda geri besleme sürecinde verici taraf olan hatasız, doğru, baskın, tüm iyi meziyetlere sahip algılanır. Alıcı taraf ast ise, pasif, yanlış, hatalı, hiçbir meziyetten nasibini almamış olarak algılanır ve süreç böyle yürütülmeye çalışılır. Bunun sonucu psikolojik eşitlik sağlamaya yönelik bir güç dengesi arayışı ortaya çıkmıştır. Çağdaş değerlendirme yönteminin kullanılmaya başlanması ile sağlanan bu eşitlik sonucunda bu sefer değerlendirilenin, değerlendirme sisteminin öznelliğine ve tek taraflılığına karşı geldiği görülmektedir. Böyle bir sorunun varlığını kabul edip sorunu gidermek için çaba harcayan batılı gelişmiş örgütler literatüre 360 derece geri besleme adıyla bir sistem geçirmişlerdir⁸.

⁶ Özlem SOYLU: "Performans Yönetiminde Bunlara Dikkat", Human Resources Dergisi, VII, 1 (Kasım 2002), 31.

⁷ <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=154&ad=360° Performans Değerlendirme&id=18> -->

⁸ Nihal MAMATOĞLU: "Performansa Dair Geribildirim Korkusunu Yenmek", Human Resources Dergisi, VI, 2 (Ocak-Şubat 2002), 46.

3.2. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinin Ayırt Edici Özellikleri

Son yıllarda yönetim sistemleri konusunda yapılan birçok çalışma insanın kurumlardaki stratejik önemi üzerine yoğunlaşmaktadır. Büyük şirketlerin borsadaki hisse değerleri, şirketlerin kayıtlı varlıkların çok üstünde çıkmaktadır. Bir bakış açısıyla bu değer farkının, şirket çalışanlarının yarattığı rekabet avantajı ile insan kaynaklarının yarattığı katma değerden oluştuğu ileri sürülmektedir. İnsan kaynaklarının şirketlerdeki katma değerinin ölçülmesi üzerine yapılan değerlendirme çalışmalarında son yıllarda yoğunlaşmıştır. Germirli'ye göre⁹ yaratıcılığın sonu yoksa ölçüm metodlarının da o kadar sonu olmayacaktır.

360 derece geri besleme sistemi bu yaratıcılığın son ürünüdür. Bu performans yönetim modeli, diğer değerlendirme modellerinin dışına çıkarak performans değerlendirme sistemine farklı bir bakış açısı getirmiştir. Öyle ki değerlendirme metodolojisi içinde, sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı sistem haline getirip bünyesinde sistematığe oturtmuş ve bazı özellikler bakımından diğer değerlendirme yöntemlerinden farklılaşmıştır¹⁰. Bunlar:

⁹ Nüket GERMİRLİ: "Performans Sisteminin Performansı" http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1®ID=2

¹⁰ Tornow W. WALTER: Maximizing the Value of 360-Degree Feedback : A Process for Successful Individual and Organizational Development (Jossey Bass Management Series, 1998)'tan naklen Akın ARSLAN, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme, <http://www.stratejiyonetim.net/akinarslan3.htm>.

3.2.1. Geri Besleme

Çalışanlar genelde yaptıkları işlerden yöneticilerinin veya diğer çalışma arkadaşlarının ne derece memnun olup olmadıklarını, kendilerinden beklenileni ne derece iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Hatta bu konuda hevesli oldukları bile söylenebilir. İşgörenlerin kabullenemediği olay, yapılan geribildirim eleştiri şeklinde yapıp, saldırı haline dönüşmesidir. Yanlış yöntemle yapılan eleştiriler çalışanın belki de kendinden daha önce hiç farkına varmadığı bir yönüyle ya da zayıflıklarıyla karşılaşma korkusu yaşatabilir¹¹.

Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı Müdürü Payam Yüce bu durumdan kaynaklanan şu hususa dikkat çekiyor¹²; Türk toplum kültüründe kişilerin karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmada çekingen davrandıklarını ve her ne kadar karşısındakine kendisi ile ilgili iyileştirmesi gereken yönleri yapıcı bir şekilde iletse de karşıda ki bireyin bunu mutlaka yanlış anlayacağından veya bunu kişisel bir sorun olarak algılamasından çekindiklerini belirtmiştir. Bu ve bunun gibi birçok olumsuz durumla karşılaşmamak için geribildirimi bir süreç olarak kabul edip, sürecin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmek gerekmektedir.

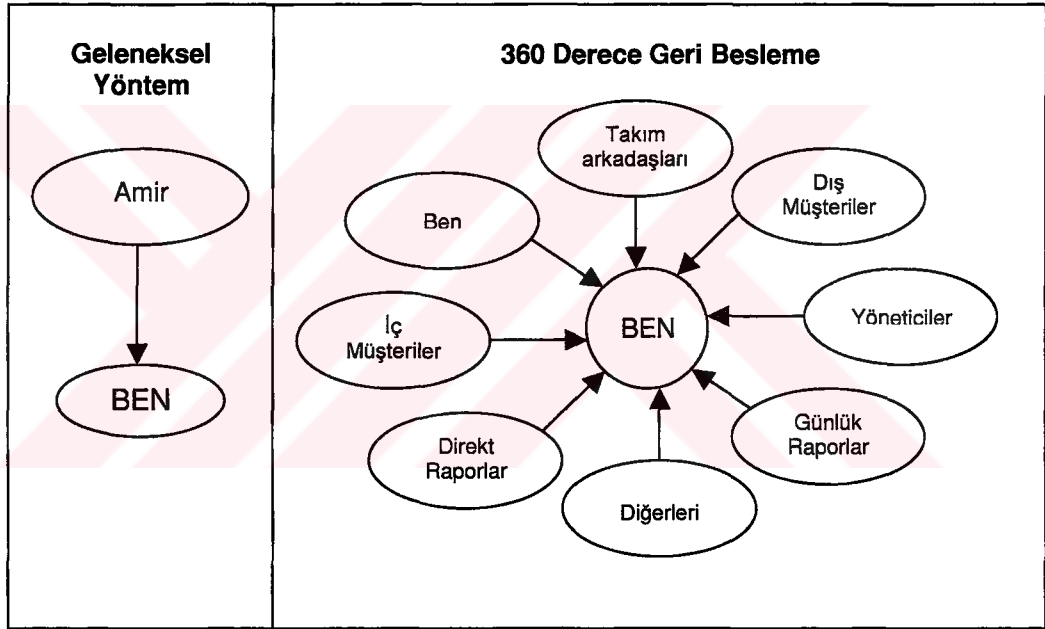
Performans değerlemenin amacı; performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmaktır. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemlerinin günümüzde bu noktada iflas ettiği görülmektedir. Çünkü performans değerlendirme sistemlerinden günümüzde organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar

¹¹ Nihal MAMATOĞLU: a.g.m., 44.

¹² Payam YÜCE: "360 Derece Değerlendirme", <http://www.insankaynaklari.com/CN/content..>

boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesidir¹³.

360 derece geri beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel nokta geri besleme sürecidir. 360 derece yaklaşımında ise geri besleme çok yönlüdür. Günümüzün modern anlamdaki performans yönetim sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece geri beslemeyi farklı bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır.



Şekil 3-2: Tek Kaynaklı Sistem ve 360 Derece Geri besleme Sistemi¹⁴

Geri beslemeye dayanan, rasyonel bir performans değerlendirme sistemi olan 360 derece geri besleme; uygulanılan alandaki sistem kaynaklı aksaklıkları zamanında tespit edip giderme imkanı vermektedir. Ayrıca bu

¹³ Akın ARSLAN: "Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları", http://www.nektarin.com/konu/konu_360_performans/1,6779,,00.html.

¹⁴ Mark R. EDWARDS: "Improving Performance With 360 Degree Feedback", Career Development Internatiol, Vol 1 Issue 3 Date, (USA, 1996)'tan naklen Sedat KOCAR: "360 Derece Performans Değerleme Sistemi" (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2001), 35.

geribildirim döngüsü, işletmelerde sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmenin teminatı da olacaktır¹⁵.

360 derece performans sistemindeki geribildirim, bir süreçtir ve bu sürecin kullanılmasına ilişkin kararlarında çalışanlar ve yöneticilerin birlikte alması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin tamamı sürecin amacı ve aşamaları haklarında görüş bildirebilmelidir. Geribildirim sürecini, süreli aktif hale getirmek takım çalışmalarını iyileştirebilir, iletişimi daha etkili kılabilir ve verimliliği yükseltebilir¹⁶. Ayrıca sistemden alınan geri besleme bilgileri, sitemdeki aksaklıkları zamanında tespit etme imkanı verecektir. Bu döngü, işletme yapılarını sürekli iyileştirme imkanı tanıyacaktır. Doğru kaynaktan zamanında verilen geri besleme, performans artırımına, kötü performansın vakit geçmeden düzeltilmesine, iletişim kanallarının açılmasına, motivasyonun artmasına, çalışanın gelişmesine katkı sağlar. Geribildirim sayesinde, hedeflenen noktalara ulaşıp ulaşılmadığı, hangi performans ölçülerinde açıkların olduğu görülebilir.

Geri beslemenin çalışanlar açısından önemi, bireysel gelişim ve performans yükseltme planlarına temel oluşturmasıdır. Çalışanların kendi performansları hakkında aldıkları geri besleme, performanslarını yükseltme çabalarında bir güdüleme işlevi görebilir; bu da organizasyonun üretkenliğini artırır. Verilen geri beslemenin yararlı ve verimli olabilmesi için, eleştirmeye ve cezalandırmaya yönelik değil, tersine destekleyici olması gerekir. Geri besleme zamanında verilmeli ve net olmalıdır¹⁷.

Kısaca; performans sisteminin amacına ulaşabilmesi için sürekli, zamanında ve teşvik edici geribildirim esastır. Bilgilendirmenin devamlılığının sağlanması, hedeflere ulaşmada kaydedilen aşamaların ve karşılaşılan

¹⁵ Akın ARSLAN: Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme, <http://www.stratejyonetim.net/akinarслан3.htm>.

¹⁶ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi (İstanbul, 2002), 205.

¹⁷ Özlem SOYLU: a.g.m., 32.

düşük performans örneklerinin değerlendirilenlere iletilmesi, değerlendirilenin gelişimi için çok önemlidir¹⁸. 360 derece geri besleme sistemi bütün bunları tek kaynağa değil, çoklu kaynağa başvurarak gerçekleştirmektedir.

3.2.2. Gerçekçilik

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağladığından dolayı¹⁹ değerlemenin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar sağladığına inanılmaktadır. İşgören bu sistemde kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü aynı anda görebilme imkanı bulurken, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmamasından dolayı değerlendirilen tarafından yadsınmamaktadır. Bu nedenle çalışanlar, 360 derece geri besleme sisteminin adil bir değerlendirme ortamı yarattığına inanmaktadır. Yine çalışanlar sistemin, kendilerine gerçek potansiyellerini gösterme şansı yarattığına da inanmaktadırlar.

3.2.3. Gelişim

Günümüz modern performans sistemlerinin amacı sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek ve uygun

¹⁸ Nüket GERMİRLİ: a.g.m., http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722...

¹⁹ Payam YÜCE: a.g.m, <http://www.insankaynaklari.com//CN/ContentBody.asp?BodyID=529>

motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını gelişimsel bir yaklaşımla yükseltmektedir²⁰.

İşletmelerde geliştirme faaliyetlerinin başarısı bu faaliyetlerin planlanmasına bağlıdır. İyi bir planlama için işletmeler farklı kaynakların doğruluğundan emin olunmuş verilere ihtiyaç duyarlar. 360 derece geri besleme sisteminden sağlanan veriler iyi planlanmış eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla kullanılır. 360 derece geri besleme sistemiyle yapılan değerlendirme, bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmaktadır.

Eğitim ve değerlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanların performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi istemeleri, yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri ve gerekenleri öğretmeleri gerekmektedir²¹. 360 derece geri besleme sistemi kullanılan örgütlerde, çalışanların ve yöneticilerin sisteme önyargısız bakmaları, sistemin beraberinde getirdiklerini de şartsız kabullenmelerini sağlamaktadır. Bünyesinde herkes tarafından onaylanan bir performans değerlendirme sistemi oluşturmamış organizasyonların, sürekli iyileşmeyi temin etmesi ve bunu kurumsallaştırması beklenemez²².

360 derece geri besleme değerlendirme sistemi, işletmedeki sürekli iyileşmenin ve gelişmenin teminatlarından biridir. Sistem bunu gerçekleştirirken, kendi içinde sürekli iyileştirmeyi sağlayarak, yapısını da zamana ve toplumsal değerlerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileyecektir.

²⁰ Akın ARSLAN: http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=1

²¹ Akın ASLAN: a.g.m., http://www.nektarin.com/konu/konu_360_performans/1,6779,,00.html.

²² Akın ARSLAN: a.g.m., <http://www.stratejyonetim.net/akinarslan3.htm>.

360 derece geri besleme sürecinin temel amaçlarından biride; tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve potansiyel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir²³. 360 derece geri besleme, organizasyon içinde çok yönlü iletişimi sağlayarak kişisel gelişimi sağlamakta ve örgütsel gelişime de katkıda bulunmaktadır.

3.2.4. Dinamizm

Örgütler, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanmaktadır²⁴. Çevresiyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemler, dinamizmi aldıkları geri beslemelerle sağlarlar. Bu veriler sayesinde işletmeler sürekli olarak değişen koşullara ayak uydurabilirler. Sürekli iyileşmek işletme açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi değişime ayak uydurabilecek dinamik yapılı bir örgüt sistemi kurmasına bağlıdır.

Performans değerlemenin önemli bir amacıdır; herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir²⁵.

360 derece geri besleme sistemi, çoklu kaynaklardan aldığı geribildirimlerle örgütün yok olmasını engelleyip, olumsuz entropi yaratarak dinamizmi sürekli kılar.

360 derece geri beslemeyi organizasyonlarında kullanan işletmelere bakıldığında bunların çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen,

²³ <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf360.asp>.

²⁴ Halil CAN: Organizasyon ve Yönetim (Ankara, Eylül 1992), 16.

²⁵ Akın ARSLAN: a.g.m., [http://www.nektarin.com/konu/konu_360_performans/...](http://www.nektarin.com/konu/konu_360_performans/)

geçişken ve değişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrutusunda başarmaya odaklanmış oldukları görülmektedir. Yine bu işletmeler sürekli değişimin, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtarının, bugün olduğu gibi ve gelecekte de mutlaka insan olacağını farkındadırlar.

3.2.5. Bilgi sistemleri

Değerleme siteminden elde edilen verilerden hareketle işletme kendi için hayati öneme sahip kararlar almaktadır. İşletme bu kararları alırken bu bilgilerin doğruluğundan ve zamanlılığından emin olmak zorundadır. Bunun için organizasyon sahip olduğu performans yönetim sisteminin çeşitli amaçlarını gerçekleştirebilmek için, öncelikle kendi içinde doğru, geçerli ve güvenilir veriler üretebilmesi ve sonra da bu verilerin gecikmesiz olarak gerek duyulan konularda kullanılması gerekir²⁶.

Günümüz organizasyonlarında, yönetim bilgi sistemlerinin önemli bir alt sistemini de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (HRIS – Human Resources Information Systems) oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi çalışanlar ve işlere ilişkin bilgilerin toplanması, korunması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir süreçtir.

360 derece geri beslemenin farklı birçok kaynaktan aldığı geri beslemelerle baş edebilmesi yani sistemin işleyiş döngüsünün aksaksız çalışmasını sağlaması için düzenli çalışan bir insan kaynakları bilgi alt sistemine ihtiyacı vardır. Düzenli işleyen bir insan kaynakları bilgi sistemi, sistemden elde ettiği bulgularla, ileride personele ilişkin kararlar almak üzere

²⁶ Cahide UYARGİL: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi (İstanbul, 1994), 142-143.

veri tabanı oluşturur. Yaratılan veri tabanına verilerin hızla akışını sağlarken bunların geçerliliğini ve güvenilirliğini garanti edecek iletişim kanalları kurmak da 360 derece geri besleme sistemi için hayati önem taşır.

360 derece geri besleme performans değerlendirme sistemi, yoğun geri besleme akışını internet, intranet ve/veya ekstranet²⁷ gibi gelişmiş iletişim kanallarını kullanarak ta sağlayabilir. Katılımcılar değerlendirmelerini internet, intranet ve/veya ekstranet üzerinden yapabilmekte ve geribildirim raporlarına yine buralardan ulaştırabilmektedirler. Böylece 360 derecenin diğer performans değerlendirme sistemlerine göre önemli bir dezavantajı olan uzun zaman alması; gelişmiş iletişim araçlarının kullanılmasıyla ortadan kaldırılmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin, bilgi teknolojileriyle adapte edilip kullanılmasının diğer yararları da şunlardır; insan kaynağı kullanımı azaltılmaktadır, çalışanları kağıt yoğun ortamlardan kurtarır, daha hızlı ve doğru değerlendirmelerin yapılmasını sağlar, matematiksel hesapları kolaylaştırır, çeşitli algoritmalar kullanarak değerlendirmelerin farklı açılardan ele alınmasını sağlar, değerlendirilen ve değerlendirenler için performans arşivlerini oluşturmalarını kolaylaştırır, şeffaflık sağlayarak değerlendirmenin en zor taraflarından biri olan kalibrasyonu mümkün kılan bir ortam sağlar, hedeflerdeki bütünlüğü ve değerlendirmedeki standardizasyonu denetleme imkanı verir, şirketin performans hedefleri ve değerlendirmeleri ile ilgili veri tabanları oluşturur²⁸.

Bütün bu anlatılanlar, işletmelerin 360 derece geri besleme performans değerlendirme sistemi gibi karmaşık sistemler kullanırken teknolojiden yararlanmalarının yararlı olacağını göstermektedir. Ancak unutulmamalıdır ki; teknoloji tek başına hiçbir şey, insan her şeydir. “Yani,

²⁷ Intranet: İşletme ve Çalışanlarla İlişkilerde, Ekstranet: İşletme ve Tedarikçi-Dağıtımçı-Ortak İlişkilerinde, İnternet: İşletme ve Müşteri İlişkilerinde kullanılır.

²⁸ Nüket GERMİRLİ: a.g.m., http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722...

teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa tek başına bir şey ifade etmemektedir.”²⁹

3.3. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinin İçerdiği Temel Düşünceler

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir³⁰. Bu alanlar;

- İletişim
- Liderlik
- Değişimlere uyabilirlilik
- İlişkiler
- Görevin yönetimi
- Üretim ve iş sonuçları
- Başkalarının yetiştirilmesi
- Personelin geliştirilmesi

3.3.1. İletişim

Sosyal yapılarda iletişime duyulan ihtiyaç tartışmasız bir şekilde açıktır. Zira iletişim, kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan

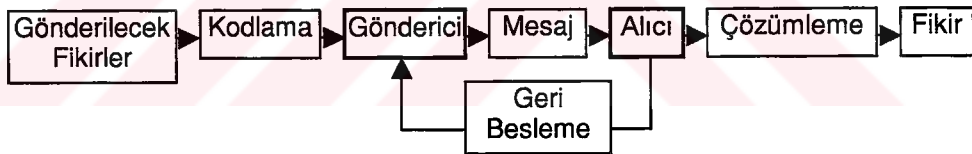
²⁹ http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=2

³⁰ David LASSITER: "A User's Guide to 360 Feedback" (CBODN Channel Marker: June, 1997)'tan naklen Akın ARSLAN, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme, <http://www.stratejyonetim.net/akinarслан3.htm>

bir köprü durumundadır. Bu özelliğinden dolayı iletişimi bir insandan başka bir insana bilginin ve anlayışın aktarılması süreci olarak tamamlamak mümkündür³¹.

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olunması kadar önemli hale gelmiştir. Günümüzde çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olmak, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmek, onlara empatik yaklaşabilmek önem kazanan değerler arasına girmiştir.

İletişim sürecini daha ayrıntılı incelersek; Şekil 3-3'de görüldüğü gibi göndericinin bir mesaj biçiminde geliştirdiği fikri vardır. Mesaja dönüştürülen bu fikir bir araç aracılığıyla şifre olarak onu yorumlayacak olan alıcıya gönderilir. Alıcı şifreyi çözerek anlamını bulur. Son olarak bunun doğru algılanıp algılanmadığı, alıcının tepkisiyle bir geribildirim olarak gönderene ulaştırılır.



Şekil 3-3: İletişim Süreci

Örgütlerde iletişimi etkileyecek etmenlere bakacak olursak; zamanlamanın ön plana çıktığını görüyoruz. Mesajın en uygun zamanda alıcıya iletilmesi gerekmektedir. Yaşanılan gecikme veya zamanından önce iletilen mesaj etkili olmayacaktır. Ayrıca kişinin belli bir kapasitesi vardır. Gönderici belli bir zaman içinde alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermemelidir. Bir diğer; etmen, bireysel bazda yaşanılan kültür farklılıklarıdır. Kültürel farklılıklar yaşandıkça iletişimin niteliği de etkilenecektir. Yine işletmede iletişimi etkileyecek birçok psikolojik güçlüklerle

³¹ Mümin ERTÜRK: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (İstanbul, 1995), 142.

karşılaşılabilmektedir. İletilecek şeyin açıklığa kavuşturulamaması, güvensizlik, kıskançlık, dinlememe, dar görüşlülük, duymak istenilenlerin duyulması iletişimin niteliğini olumsuz olarak etkilemektedir.

İletişimi engelleyici etmenleri ortadan kaldırmak için çeşitli yollar kullanılır. 360 derece geri besleme değerlendirme sistemi, performans artırımı bakımından şunları sorgulamaktadır:

- Geribildirim
- Alıcının dünyasına karşılık duyarlılık
- Etkili dinleme
- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak
- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak
- Tehdit edici olmayan iş ortamı yaratma
- Yeterince tekrarlama
- Çatışma yönetimi

3.3.2. Liderlik

Bir işletmenin uyumlu bir biçimde faaliyet gösterebilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İşletmede bu uyumu sağlayıp, hayati kararları alacak ve yönetim fonksiyonunu yerine getirecek kişinin bazı özellikli niteliklerinin olması gerekir. Lider yöneticinin en genel anlamıyla işletmeyi etkin yönetmesi, ileriye götürmesi ve ona öncü olması gerekmektedir. Lider bütün planlarda işletme yönetim ve iş gücü arasında ilişki sağlayan kişidir. Belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Liderlik sürecini şu şekilde göstermek mümkündür³²;

Liderlik= {lider, izleyiciler, şartlar}. Yani liderlik süreci; lider, izleyiciler ve şartlar arasındaki ilişkilerden meydana gelen karmaşık bir süreçtir.

Liderlik konusundaki yaklaşımlardan biri olan özellikler yaklaşımına göre liderin diğer örgüt üyelerinden farklı özelliklere sahip olması gerektiği savunulur. Bu özelliklerin neler olabileceği üzerine yapılan birçok araştırma sonucunda ortaya çıkan bazı lider özellikleri şu şekilde tespit edilmiştir³³:

Yaş – Cinsiyet – Yakışıklılık/Güzellik – Olgunluk – Başkalarına güven verme – Güzel konuşma – Zeka – Bilgi – Kişiler arası ilişkiler – Kararlılık – İleriye görebilme – İnsiyatif sahibi – Duygusal olgunluk – Dürüstlük – Samimiyet – Doğruluk – Açık sözlülük – Kendine güven duyma – İş başarma yeteneği.

Lider yukarıda yer alan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. İşletmeye düşen görev ise dışarıda veya grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri bulmak ve yetiştirmektir. Yapılan performans değerlendirmeleri de burada önem kazanmaktadır.

360 derece geri besleme yöntemiyle yapılan değerlendirmeyle amaçlanan hususlardan biride; örgüt içi personel seçiminde bu özelliklere sahip olan kişileri tespit etmek, bunların doğrultusunda kariyer planlarını düzenlemek ve yine bu aday kişilere verilecek eğitimin saptanmasına aracılık etmektir.

³² Tamer KOÇEL: İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme-Organizasyon-Davranış (İstanbul, 1993), 329.

³³ Tamer KOÇEL: a.g.e., 329.

3.3.3. Değişimlere Uyabilmek

Örgütler çevreyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Bunu yapmamak varlığını tehlikeye sokmak anlamına gelir. 360 derece değerlendirme sistemi aslında değişim içinde olan bir dünyanın neticesi olduğu kadar, işletmeye getirdikleriyle önce kendisinden başlayarak, dünyayı değiştiren bir olgudur.

Çağın olgusu olan; değişim hızı ve çok boyutlu etkileri, geçen yüzyıldan bu yana iletişim hızında, ulaşım hızında, veri işlem hızında, sorun çözme yeteneğinde takibi ve tahmini güç şekilde kendini göstermiştir. Sözü geçen değişimlerden insan ilişkilerinin etkilenmeyeceğini düşünülemez.

Değişim kuşkusuz teknolojik koşullar yanında toplumsal koşulları da etkilemiştir. Örneğin; bilgisayar ve otomasyon sistemleri yeni alanlar yaratmış ve bazı iş alanlarını ortadan kaldırmıştır. Bunları yanında değişim insana ilişkin varsayımlarda da değişime neden olmuştur:

1. Karmaşık ve sürekli olarak artan ihtiyaçlarının bilincine varan, yeni bir insan kavramı oluşmuştur. Edilgen insan kavramı ortadan kalkmıştır.
2. Zorlama ve korkutmaya dayalı güç modelinin yerini, yardımlaşmaya ve rasyonelliğe dayalı bir model almıştır.
3. Bürokrasinin mekanik değer yargılar yapısı, yerini insancıl, demokratik ideallere dayalı yeni örgütsel değerlere bırakmıştır.

Değişim gerektiren nedenler dış (çevresel) ve iç nedenler olarak iki yönden ele alınabilir;

Dış nedenler;

- Kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler (yaşama ve yasal yaptırımları kapsayan değişimler),
- Pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, yapısında ya da başka pazar parametrelerinde görülen değişimler,
- Teknolojide görülen değişimler,
- Bilim alanındaki değişimler (davranış bilimlerini kapsayan değişimler),
- Kaynaklardan yararlanma biçiminde oluşan değişimler,
- Amaçlarda görülen değişimler.

İç nedenler;

- Örgüt üyelerinin değer ve amaçlarında oluşan değişimler,
- Örgüt performansındaki yetersizlikler,
- Benzer örgütlerde değişim programlarının başlatılmış olması,
- Örgüt içi geliştirilen teknolojik ilerleme.

Değişimin, artan hızı ve yeni biçimi toplumsal kurumlar üzerinde derin etkiler oluşturmaktadır. Örgütler, bilim ve teknolojinin yanında insan niteliğine ilişkin değer ve kavramlarda oluşan değişimleri de yaşamaktadırlar. Bu değişimlere uygun cevap veremeyen örgütler, sürekli biçimde bilinmeyen, beklenmeyen ve denetlenemeyen güçlerle tehdit edilecektir. Bu değişimlerle etkin ve sürekli bir biçimde mücadele edebilmek ve onları "değişim/gelişim süreçleri" haline dönüştürmek için örgütlerin planlı çabalara giriştiği görülmektedir.

3.3.4. İlişkiler

Örgüt içinde kişisel ilişkilerin yönetimi, takım çalışmasının en önemli yanlarından biridir. Çalışanların tümü belirli bir rekabet ortamında faaliyet gösterirler. Rekabet sonucu ortaya çıkabilecek herhangi bir çatışma, örgütün birlikteliğini, iş bilirliliğini ve yapısını bozabilecek önemli bir sorundur. Örgütlere bakıldığında; vukuu bulan sorunların genellikle bireyler arası çatışmalardan kaynaklandığı görülmektedir.

Ancak bir görüşe göre kişiler arası farklılıkların, rekabetin ve çatışmanın kişilere olumlu yönde ve sosyal sisteme etkinlik açısından yararı vardır. Bu görüşü savunan yazar kişiler arası çatışmanın yapıcı sonuçlarını beş ana noktada özetlemektedir³⁴:

1. Sosyal sistemin gerektirdiği görevleri yapmak için gerekli olan teşvik ve enerjiyi artırır.
2. Çatışma, farklı görüşlerin var olması nedeniyle bireylerin ve sosyal sistemin yaratıcılığını arttırabilir.
3. Her birey kendi görevine ilişkin bilgisini geliştirir. Çünkü çatışma bireyi kendi görüşlerini açıklamaya ve destekleyici fikirlerini ortaya çıkarmaya zorlar.
4. Herkes kendi varlığını daha iyi fark etmeye başlar.
5. Kişiler arası çatışma, kişinin kendi bireysel çatışmasını yönetmesine yardım eden bir araç görevi yapar.

360 derece geri besleme değerlendirme sistemi temelinde, örgüt içinde yaşanan çatışmaların sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ögesi olduğu görüşünü kabul eder ve bunların örgüt gelişimi için birer fırsat olduğunu savunur. 360 derece geri besleme performans değerlendirme sistemi kullanan işletmelerde

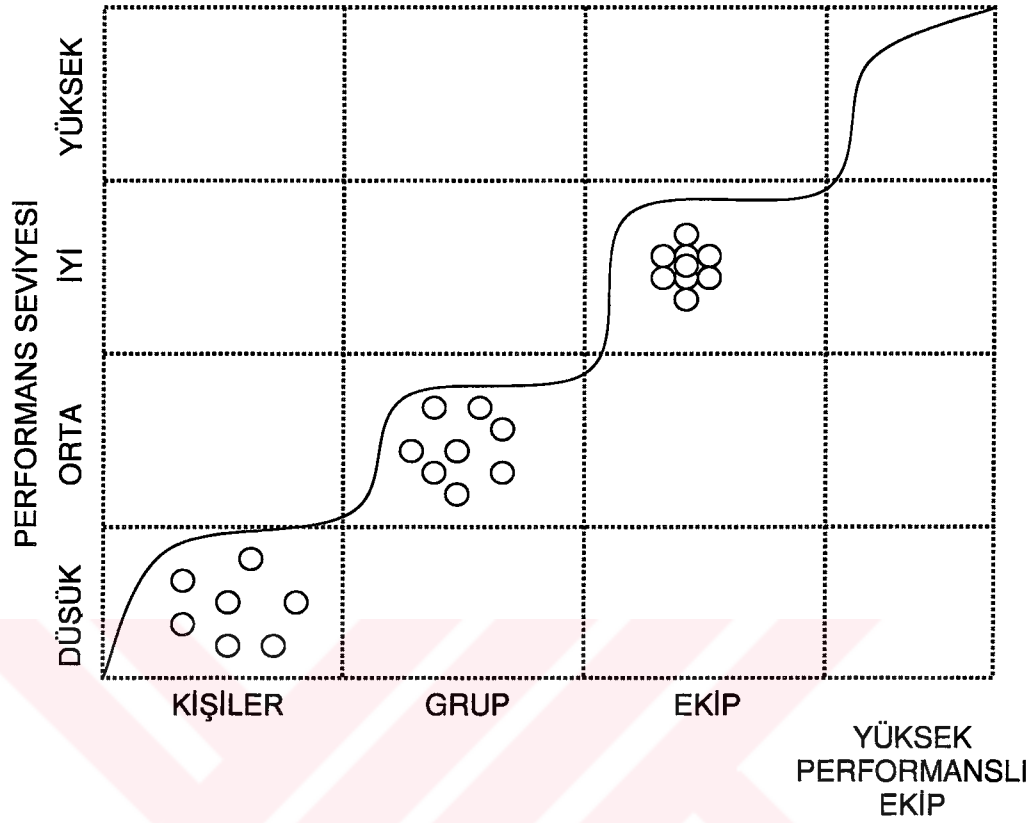
³⁴ Birol BUMİN: Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi (Ankara, 1982), 68-69.

genellikle Gordon L. Lippit'in ileri sürdüğü görüşler desteklenmektedir³⁵. Bu görüşe göre; işletme, çatışmanın serbest bıraktığı enerjiyi itici güç olarak kullanıp sınırlayıcı güçlerin olumsuz etkilerini bir ölçüde azaltarak ve örgütsel performansı gerçekleştirerek yeni bir denge oluşturabilir. 360 derece geri besleme sistemi çatışmayı doğal bir olgu olarak görüp değişimin bütünleştirici bir niteliği olarak tanımlar.

Bütün bu anlatılanlardan hareketle; 360 derece geri besleme sistemi uygulanan işletmelerde, çatışma çözümlemede birey ve örgüt açısından en uygun yaklaşım olarak "kazanalım-kazanın(win-win)" stratejisi ele alınmaktadır. Yapılan değerlemeyle amaçlanmak istenen karşı tarafa tenkit değil, sorunların köküne inmektedir. 360 derece geri besleme katılımcı yönetim düşüncesinin bir eseridir. Bu sistemde değerlenenler, değerleneni tehlike olarak görmemektedir. Onlar, katkı verdikleri ölçüde işletmenin amaçlarına ulaşacağını ve bunun sonucunda herkesin kazanabileceğini düşünmektedirler. Yapılan değerlendirme sonucunda tespit edilen çatışma, 360 derece sistemin savunucuları tarafından ortak refahı gerçekleştirmek için bir fırsat olarak görülmektedir.

Örgüt içinde yaşanan ilişkilerle ilgili bir diğer hususta; bireylerin kendi başına gerçekleştiremeyeceği veya ulaşamayacağı amaçları ekipler aracılığıyla karşılamaya çalışmalarıdır. Bireysellikten ekip haline gelme belli bir süreci gerektirir. Kişiler örgüte yeni üye olduklarında kişisel bazda hedefleri vardır. Zamanla formel yapıdan başka örgüt içi enformel yapıyı da keşfettikçe, kişi diğer bireylerle grup oluşturur. Oluşturulan bu grubun artık ortak bir amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için üyelerinin belirlenmiş rolleri vardır. Bu sürecin en son noktasıysa; gruptan yüksek performanslı takım haline dönüşmektir. Yüksek motivasyona sahip bu takımlar tüm faaliyetlerinde sinerji yaratırlar. Örgüt içi ilişkilerin doruk noktasına; takım olabilmekle ulaşılır.

³⁵ Birol BUMİN: Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi (Ankara, 1982), 4.



Şekil 3-4: Grup Etkileşiminin Kalitesi

Sinerjiyle; ekibin performansı, ekibi oluşturan bireylerin tek tek ortaya koydukları performans düzeylerinin toplamından fazla olmaktadır. Günümüzde işletmelerin ekipten beklediği 2+2'yi 4 den büyük yapmasıdır. Özellikle “yüksek performanslı organizasyon” yapısını firmalarında benimseyenler ortaya çıkacak performansı değerleyecek bir sisteme ihtiyaç duymaktadırlar. 360 derece geri besleme değerlendirme sistemi, yüksek performans peşinde koşan, ekip haline gelmiş organizasyon yapıları için bu ihtiyacın giderilmesinde yeterli olmaktadır. Yoğun geri beslemenin, Şekil 3-4'de³⁶ anlatılan “birey→grup→ekip” sürecini hızlandıracağı kesindir.

³⁶ Steve BUCHHOLZ ve Thomas ROTH: Creating the High Performance Team, ed. Karen HESS. (New York: John Wiley & Sons, Inc, 1987)'tan naklen Galip ÇAPÇI: “İşletmelerde Yüksek Performanslı Ekiplerin Yaratılması ve Geliştirilmesi” (Ankara: Gazi Üniversitesi, 1999), 78.

Sonuç olarak; iyi güven ilişkileri, değerlendirmenin amaçlarında açıklık ve katılımcı ekip temeline dayalı bir kültür 360 derece geribildirim etkili olması için gerekli görülmektedir³⁷.

3.3.5. İşin Yönetimi

İnsanlık tarihinde herhangi bir kurumun, yönetim olgusu kadar hızla ortaya çıktığı ve onun kadar hızla büyük bir etki yarattığı az görülmüştür. Yüz elli yıldan az bir süre içinde dünyadaki gelişmiş ülkelerin sosyal ve ekonomik dokusunu değişime uğratan yönetim, sürekli gelişen global bir ekonomi yaratmıştır. Bu global ekonomide katılımcı ülkelere yeni kurallar getiren yönetimde zaman içinde değişime uğramıştır. Halbuki, yakın zamana kadar, farklı alanlarda becerileri ve bilgileri olan kimseleri ortak amaçlara ulaşmak üzere bir araya getirmenin yolu hiç kimse tarafından bilinmemekteydi.

Yönetim farklı bilgi ve becerileri olan kimseleri tek bir kuruluş içinde toplamak üzere yapılan her türlü insan çabasıdır. Yönetimin içinde bulunduğu işletmeye karşı bazı sorumlulukları vardır. Bunlar arasında en önemlileri doğru strateji ve amaçları belirlemek, insanları geliştirmek, gösterilen performansı değerlendirmek ve kuruluşun hizmetlerini pazarlamaktır. Bu sorumluluklardan da anlaşılacağı gibi yönetim bütün dünyada yenilikçi sosyal bir işlev durumuna gelmiştir³⁸.

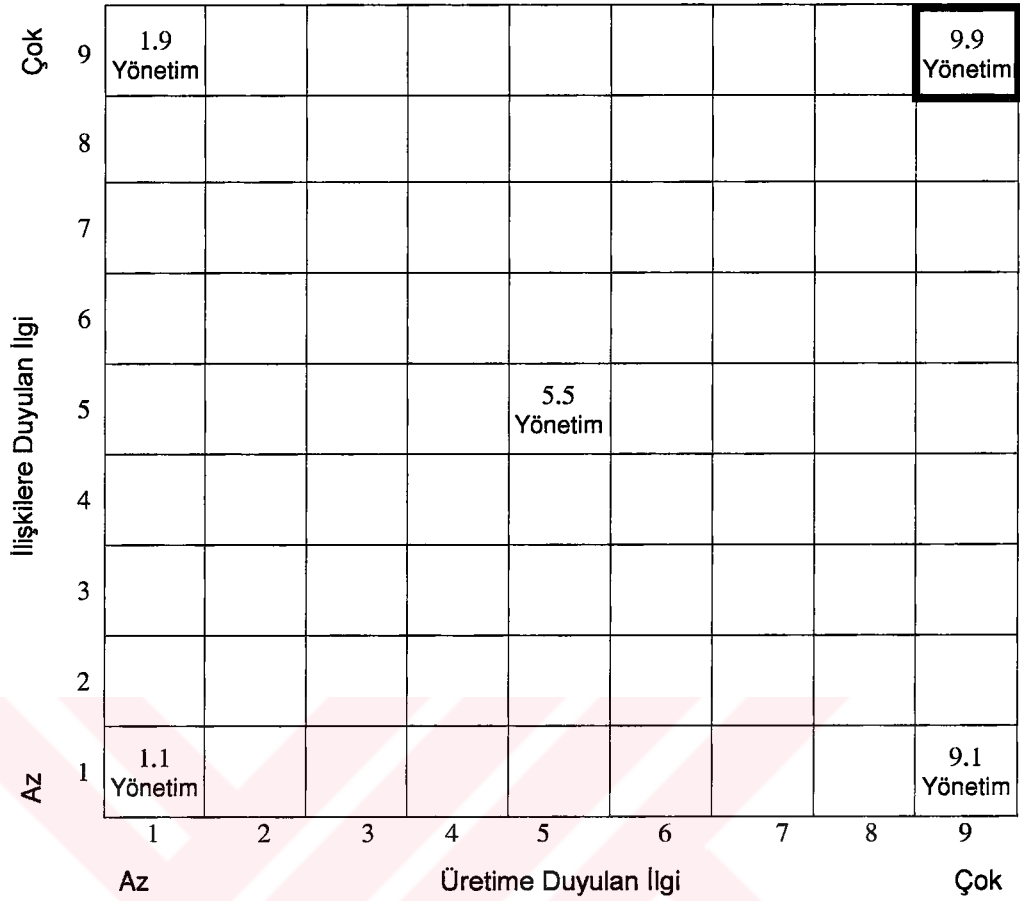
³⁷ Burcu KASNAKLI: "360 Derece Geribildirimi Uygulamaya Hazır mısınız?", Anahtar Dergisi, XV, 175 (Temmuz 2003), 15.

³⁸ Peter DRUCKER: Yeni Gerçekler, Çev. Birtane KARANAKÇI (Ankara: İş Bankası Yayınları, 1996), 226-227.

Yönetim insanlara ilişkin bir şeydir. Yönetim insanlarla, onların değerlemesiyle, ilerlemeleriyle ve gelişmeleriyle ilgilidir. Bu, yönetimi beşeri bilim haline getirmektedir. Görevi; insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır. Örgütlemenin anlamı budur, yönetimin kritik, belirleyici etken oluşu da bundan gelmektedir. Yönetim bulunduğu organizasyonun performansından sorumlu olmak durumundadır. Performans, işletme ve işletme yönetiminin ayrılmaz bir parçası olmalıdır; ölçülmeli, mutlaka değerlendirilmeli ve sürekli olarak iyileştirilmelidir. Doğru yönetmeyi bilmemek mevcut kuruluşlardaki gerilemenin tek başına en büyük nedenidir.

İşletmeyle ilgili gelişme ve yenileme kararları alınırken 360 derece geri besleme değerlendirme sisteminden elde edilen veriler kullanılacaktır. Yapılacak gelişim ve yenilemenin anlamlı ve kalıcı olması, örgütün yönetici kademesinde kabul görmesine bağlıdır. Özellikle üst düzey yöneticilerin, örgütü geliştirmeyi içtenlikle istemeleri, değişimi kolaylaştırarak, gelişim için gerekli alt yapıyı sağlar. Yönetim kadrosunun sürdürdüğü liderlik stili ve savunduğu değerler örgüt gelişim ve değişiminde başarıya giden yolu belirleyecektir. Yönetici mevcut liderlik stilini, 360 derece geri besleme değerlendirme sisteminden elde ettiği tutarlı ve çok yönlü geribildirimlerle yönetsel ölçek³⁹ üzerinde konumlandırarak (9-9) yönetim anlayışına ulaşmak için izleyeceği stratejiyi belirleyecektir. Gelişime ve yeniliğe açık (9-9) ideal yönetim, aldığı kararlarla işgörenlerini de bu gelişimin içine dahil edecektir.

³⁹ Bu konu hakkında ayrıntılı bilgi için Bkz. Birol BUMİN: İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi (Ankara, Mart 1990), 96-104., ve Birol BUMİN: Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi (Ankara, 1982), 89-90.



Şekil 3-5: Yönetimsel Ölçek

3.3.6. Personelin Geliştirilmesi

Çağımızda, sorunları yeni bir yaklaşımla ele alıp çözebilen, karar verme becerileri gelişmiş, işletmecilik bilgisine sahip ve sorumluluk alabilen işgörenlere gereksinim vardır. Çalışanlara bu niteliklerin kazandırılması veya varolan niteliklerinin daha da geliştirilmesi, ancak işletme içinde benimsenecek ve uygulanması mümkün kılınacak planlı bir eğitim etkinliğiyle gerçekleştirilebilir. Bu yüzden, eğitimin gerekliliği artık tüm işletmeler tarafından kabul edilmelidir. İstenilen nitelikte olmayan işgücü ile işletmelerin artık rekabet edebilme şansı yoktur.

Çalışanların performanslarını, geliştirmenin veya artırmanın ne denli önemli olduğu, tüm işletmelerce kavranmış bulunmaktadır. Bir örgüt varlığını devam ettirebilmek için personelini amaçlarına uygun olarak yetiştirmek durumundadır⁴⁰.

Bir meslek elemanının mesleğine aday ya da asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümü şeklinde tanımlanan⁴¹ eğitim, insan kaynakları organizasyonu içinde bir yatırım olarak görülmektedir.

Örgüt içinde toplam kalitenin yapılanması ve kalite performansının gelişmesi açısından eğitim etkinlikleri büyük önem taşımaktadır. Günümüzde kalitenin ne denli önemli olduğunu kavramış bulunan örgütlerin, her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ve para ayırıp, desteklemeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların iş doyumlarının, verimlerinin ve bütün olarak örgüt performansının artması, ancak sistematik bir şekilde programlanan ve uygulanan eğitim-geliştirme etkinlikleri sayesinde mümkündür⁴².

Performans geliştirme, performans yönetimi sistemi içinde sadece fiili performansı arzulanan düşük, sorunlu işgörenleri kapsayan küçük çaplı bir faaliyet değildir. Başarılı personelinde performans yönetimi sistemi içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu gibi durumlarda yönetici genellikle astını daha üst düzeydeki görev ve sorumluluklara hazırlamak,

⁴⁰ Aylanur ATAĞLI: "Eğitim ve Mesleki Başarı", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.1, s. 6.

⁴¹ Tahsin BİRGEN: "İnsan Kaynakları Geliştirilmesi: Eğitim", Önce Kalite Dergisi, II (Kalder Yayınları, Temmuz 1994), 8.

⁴² Pınar TİNAZ: "Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejisi", MESS Yay. No. 334, (İstanbul, Temmuz 2000), 46.

kariyer gelişimine yardımcı olmak, onu motive edip, iş tatminini arttırmak için belirli stratejileri seçerek geliştirme faaliyetlerini planlar ve yürütür⁴³.

Değerleme sonucunda elde edilen verilerle, işletme için hayati öneme sahip, geleceğini belirleyecek eğitim, kariyer gelişimi, ihtiyaçların temini ve stratejilerle ilgili hem zaman hem de fon gerektiren kararlar alındığı için verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini garanti edecek bir sisteme gereksinim duyulmaktadır.

360 derece performans geribildiriminin şirketlerce benimsenmesinin önemli nedenlerinden biride; çeşitli kaynaklardan gelen geribildirimlerin çalışanın performans geliştirme ihtiyaçları konusunda daha iyi bir görüntü vermesidir⁴⁴. 360 derece geri besleme sistemini kullanan işletmelerin, çalışanlarının performansını daha geniş bir perspektiften yararlanarak geliştirdikleri, organizasyonlarının misyonunu gerçekleştirmede daha emin adımlar attıkları görülmektedir. Yine bu işletmeler, organizasyonlarında insan kaynaklarının kalitesini artırırken, onların sürekli gelişim çabası içinde olmalarını sağlamaktadır.

3.3.7. Başkalarının Yetiştirilmesi

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Erçetin, hayatın her kademesindeki bireyselliği şöyle anlatıyor: “Karınca birey olarak geri zekalı, ama topluluk olarak dahi gibi davranırken insan, bunun tersine, birey olarak

⁴³ Cahide UYARĞİL: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi (İstanbul, 1994), 9.

⁴⁴ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi (İstanbul, 2002), 206.

zeki ama toplum olarak zeki olmayan bir biçimde karşımıza çıkıyor...Bu neden mi böyle? Biz hem fazla bencil, hem fazla bireyci, hem sahip olmaya ve zevke fazla düşkün, hem de fazla akıllıyız da ondan. Eğitimimiz, ekonomimiz, sınai, uluslararası rekabet gücümüz, hep kişisel zekanın yüceltilmesi, tüketim, nesne ve nimetlere sahip olma ve biriktirme doğrultusunda biçimlenmiş ve işliyor...⁴⁵. Sıkça karşılaşılan ve organizasyonlarda büyük tehdit oluşturan bu bireyselliğin görünmesinin temelinde geleneksel tarz kural koyma yatmaktadır. Buna göre; üst kademedekilere, alt kademedekiler için kurallar koyup onlara bildirmeleri, daha sonrada bu kurallara herkes tarafından uyulup uyulmadığını kontrol etmek düşer. Çoğu üst geleneksel tarzda; astını eğitip, onu yetiştirmek için çaba sarf etmez çünkü böyle bir görevi olduğunun farkında bile değildir.

Çoğu insan mücadelecı ortamları kesinlikle reddeder. Birilerinin önüne çıkması, engellemeler çalışanları rahatsız eder. Bu durum, bireysel yaratıcılığı ve çalışmayı ön plana çıkartır. Çalışanın, çağın gerektirdiği yeni iş konularını; kendi sorumluluğuna alması (veya verilmesi) ve bunları başkalarıyla paylaşmaması çalışanın ağır iş yükü altında kalmasına yol açıp, performansını düşürür. İnsanoğlu her şeyi stoklamaya alışıkır çünkü kıtlık kısa vadede değer yaratır.

Halbuki çağdaş örgütlerde sorumluluk duygusu oluşturmanın bir yolu da, çalışanlarca üstelerinin işini öğrenme ve mümkün olduğunca o işleri yapma imkanının verilmesidir. Çalışanların deneyim ve eğitimle yükselmeyi bekliyor olmaları onları sürekli uyanık ve hırslı tutacaktır. Olayı diğer bir açıdan ele aldığımızda ise; bir gün terfi edecek ast, üstünün yerine geçtiğinde olaya çok daha iyi hakim olacaktır. Çalışanlar işlerin nasıl yürüdüğünü bilmek ve yorum yapabilmek isterler. Çalışanlara planlama, karar verme, kuralları

⁴⁵ Şule ERÇETİN: Örgütsel Zeka (Ankara, 2001), 31.

oluşturma ve yönetimle ilgili politikalar konularına katılım izni verildiği takdirde çalıştıkları örgütü benimseyeceklerdir⁴⁶.

360 derece geri besleme sistemi, işletmeye, üstün yerini bırakabileceği, onun yerini doldurabilecek aday çalışanları bulmada gerekli verileri sağlar. Kadrolara uygun aday astların önceden belirlenmesi bu kişilere verilecek eğitimin önceden planlanmasını sağlar. 360 derece değerlendirme sisteminden elde edilen verilerin bu gibi işlemler için kullanılması, işletmenin devamlılığıyla alakalıdır. Hastalık, kaza veya herhangi başka bir sebeple boş kalan kadroyu dolduracak çalışanın önceden belirlenmesi ve bu gibi durumlara karşı eğitilip, hazırda bulundurulması performansın düşmeden artış trendinin korunmasını sağlayacaktır. 360 derece geribildirim sistemi, bütün bu faaliyetlere aracılık ederek, üstün kendi yerine yetiştirdiği astın başarısını kendi başarısı olarak görmesini sağlayıp, takım bilincini yaratacaktır. Ayrıca farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğer çalışanlar üzerinde motive edici bir etki yaratacaktır.

3.3.8. Üretim

Günümüzde işletmelerin evrensel boyutta rekabet yeteneği kazanabilmeleri için uygun kavram, teknik, teknoloji ve felsefelerle desteklenmiş üretim uygulamalarına ihtiyaçları vardır.

Son yıllarda işletmelerde verimliliğin önemli bir ilgi odağı haline gelmesi, sıfır hatanın bir rekabet aracı olmaktan çıkıp iş dünyasında kalabilmenin gereği haline dönmesi, kolay ve hızlı tedarik olanaklarının

⁴⁶ James K. VAN FLEET: Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata, Çev. Ayça HAYKIR (Ankara, 1999), 118.

gelişmesi, kalitenin başarılı bir şekilde rekabet edebilmenin ön koşulu haline gelmesi, bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişimin son derece hızlı olması gibi etmenlerle yaşanan değişim, işletmenin sosyal sermayesini de etkilemiştir.

Günümüzde işletmeler; eskisine kıyasla daha eğitilmiş, ekonomik gücü daha yüksek, beklentileri daha fazla olan, tüketici haklarını ve çevreyi koruma bilinci gelişmiş bir toplumla karşı karşıyadır. Daha önceleri örgütün üstesinden gelmek zorunda olduğu konular bu kadar fazla, başarısızlığın maliyeti de bu kadar yüksek değildi. Öte yandan iş görenler, sorunları çözmek için bu denli çok bilgi ve tekniği kullanabilir durumda da değildi⁴⁷. Şimdilerde kullanılan bu süreçsel gelişmeler, giderek daha çok sayıda işletme tarafından benimsenmiş ve işletmelere kalite, maliyet, esneklik ve hız boyutlarında rekabet gücü sağlamıştır. İşletmeler; rekabet güçlerini arttıran ürün ve süreç teknolojilerine yatırım yaptıklarında, pazardan daha fazla pay alma olasılıklarının artacağına farkına varmışlardır.

İşletmeler çevresinde yaşanan bu gelişmelerin bir diğer önemli etkisi de işletmelerin hayat seyirlerindeki değişimdir. Yüzyılın başında yaklaşık 200 olarak biçilen ortalama bir şirket ömrü günümüzde neredeyse 7 senenin altına inmiştir. Günümüzde işletmeler hızla yok olmaktadır. Fortune500 listesindeki şirketlerin üçte birinin, yedi yıl sonra ortalarda olmadıklarını görülmektedir⁴⁸.

Üretim sürecinde yaşanan bu köklü değişimler işletmelerde farklı strateji ihtiyaçlarına neden olmaktadır. Şu bir gerçektir ki; herkes aynı değişkenler dizisi üzerinde çalışırsa yükselen sadece standartlar olacaktır, ama işletmelerin hiçbiri ilerlemeyecektir. İlerlemek ve ileride kalmak stratejinin temelidir. Strateji kendisini rakiplerinden farklı kılmakla ilgilidir.

⁴⁷ Sevinç ÜRETEN: Üretim/İşlemler Yönetimi Planlama-Denetim Kararları Karar Modelleri İyileştirme Yaklaşımları (Ankara, 1998), 506.

⁴⁸ Rowan GIBSON: Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev. Sinem GÜL (İstanbul: Sabah Yayınları, 1997), 15.

Kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşteri gruplarına rakiplerinden farklı bir şey nasıl sunacakları hakkında açık bir vizyon belirlemeyen şirketler yoğun rekabet karşısında yok olmaya mahkumdurlar⁴⁹. Şirketler geleceği tahmin edebilmeleri ve hatta bir anlamda geleceği yönetebilmeleri sayesinde başarılı olacaklardır. İşletmeler; kendi üretim süreçlerini başkalarının çağdışı bırakmasını beklemeden değişimi amaç haline getirmelidirler.

Üretim sistemlerindeki gelişimin mimarı ve kullanıcısı olan insandan daha etkin faydalanabilmek, örgütsel amaçlar ile birey amaçlarını eşleyebilmek ve çalışmalarını entelektüel birer sermayeye dönüştürebilmek için gerekli altyapıyı oluşturan bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Çağdaş üretim sistemlerini kullanan insan kaynağının, geleneksel performans ölçüm sistemleriyle değerlendirilmesi artık mümkün değildir. Üretim süreciyle fark yaratıp, evrensel bir boyut kazanabilme çabası içinde olan işletmelerin performans değerlendirme sistemlerini de yeniden düzenlemesi gerekmektedir.

Yeni teknoloji ve süreç yaklaşımlarının, uygulamadan önce ve sonraki performans farklılıkları 360 derece geri besleme sistemi tarafından çok yönlü olarak değerlendirilir. Yaşanılan değişimin çalışan ve örgüt kültürü üzerinde yarattığı etki ve performans katkıları yine bu sistemden elde edilen veriler ışığında değerlendirilir. Değerlendirmeler çok yönlü olacağından hangi kademelerde ne tür sorunlar yaşandığı tespit edilir ve bunlara ilişkin ayrı çözümler planları oluşturulur. Ayrıca üretim alanında koordinasyon önemlidir. Süreçte değişim yaşandıkça artan koordinasyon ihtiyacı işletmenin tüm alt sistemleri arasında etkin bir bilgi akışını gerektirecektir. Özellikle yöneticiler verdikleri her bir kararın, çevresindeki sistemin diğer unsurlarını ne şekilde etkileyeceğini belirlemek isterler. 360 derece geri besleme yöntemi, farklılıklarıyla bütün bu isteklerin gereklerini karşılamakta zorlanmamaktadır.

⁴⁹ Rowan GIBSON: a.g.e., 45.

3.4. 360 Derece Geri Besleme Performans Değerleme Yapısının Kurulması

360 derece geri besleme sisteminin şirkete girişi, genellikle insan kaynakları departmanında bir uzmanın ya da sistemle bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Ancak; tüm yeni programların bir şirkette uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi bu değişimde, değişim yöntemi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerinde fikri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada yapılacak herhangi bir yanlışlık performans değerlendirme sürecini başarısızlığa mahkum edecektir. Sonuçta yaşanılacak muhtemel sistem çöküşünden işletme geneli de olumsuz yönde etkilenecek ve kestirilmesi önceden güç olan problemlerle karşılaşılmasına neden olacaktır.

Sadece diğer şirketlerde mevcut diye uygulanılmak istenen, üzerinde düşünülmeden adeta ısmarlanan 360 derece performans değerlendirme sistemleri şirketi çöküşe götürebilecek kadar tehlikeli olabilir. 360 derece geri besleme sistemi kurumun kullandığı mevcut bir performans değerlendirme sistemi olmadığı durumlarda performans değerlendirmesi amacıyla kullanılabileceği gibi kurum içinde varolan bir performans değerlendirme sistemine ek olarak da kullanılabilir. Genellikle işletmelerin izlediği yol; genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360 derece sistemini yavaş yavaş kullanıma koymalarıdır. 360 derece geri besleme sistemi uygulanmadan önce küçük çalışma grupları üzerinde pilot uygulama yapılmalıdır⁵⁰.

Performans sisteminin güvenilirliği bir diğer deyişle etkinliği, performans ölçeğinin hata yatkınlığının düşük olmasına bağlıdır. Nesnel

⁵⁰ <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf360.asp>

ölçümlere dayalı performans sistemleri, doğrudan iş hedef ve sonuçlarıyla bağlantılı olduğundan performans kriterlerinin belirlenmesi nispeten kolaydır. İş hedeflerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi, hata yatkınlığının düşürülmesi amacıyla dikkat edilecek hususlar SMART ilkesi ile açıklanmaktadır⁵¹.

Performans Hedefi Koyma İlkeleri;

Specific – Streching - İşe özel ve zorlayıcı.

Measurable – Ölçülebilir.

Agreed – Achievable – Çalışan ve yöneticisi tarafından ortak kararlaştırılmış, ulaşılabilir.

Realistic – Gerçekçi, mantıklı.

Time – bound – Zamanla sınırlandırılmış.

Ancak unutulmamalıdır ki; çalışanların performansının en etkin ölçümü hem hedef hem de yetkinliklerin ölçümü ile gerçekleşmektedir. Yetkinliklerin ortaya konduğu öznel ölçümlerin belirlenmesi ve uygun bir ölçek formatına oturtulması özel bir çaba gerektirir. 360 derece geri besleme sistemi ise performansla ilgili olarak sadece yetkinliklerin ölçümüne olanak sağlamaktadır. Özellikle, çalışanların değerlendirileceği yetkinliklerin belirlenmesi ve formata oturtulması ölçeğin hata yatkınlığı ve güvenirliliği açısından oldukça önemlidir. Bu doğrultuda, bir kurumun 360 derece geri besleme sistemini uygulayabilmesi kurumun yetkinliklerinin tanımlı olmasına bağlıdır⁵².

Söz konusu ölçeklerin etkin olarak inşa edilmesi için beş aşamalı bir çalışma yapılır⁵³:

⁵¹ Nihal MAMATOĞLU: "Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor musunuz?", Human Resources Dergisi, VI, 1 (Kasım-Aralık 2001), 22.

⁵² Payam YÜCE: a.g.m., <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=529>

⁵³ Nihal MAMATOĞLU: a.g.m., 22.

1. Öncelikle işin uzmanları ve yöneticilerden yani deneyimli çalışanlardan oluşan bir grup iş sırasında ortaya çıkan ya da daha sonra hatırladıkları iş için önemli kritik olayları listeler. Kritik olaylar, iyi ya da kötü iş sonuçları yaratan davranışlardır. Bu işlemin sonunda, iş için etkin ve etkin olmayan iş performansına götüren iyi iş davranışları ve kötü iş davranışları listelenir.

2. Bu aşamada bir diğer deneyimli çalışan grubu (önceki gruptaki kişilerden de oluşabilir), bu kez olayları ayrıştırıp gruplayarak performans boyutlarını bir diğer deyişle yetkinlikleri ortaya koyar. Yetkinlikler, genellikle 5 – 10 tanedir. Yetkinlikler, iş performansının açalarına göre karar verme, liderlik gibi adlar altında toplanabilir. Sonuçta sınırlı sayıda yetkinlik ve bunların her biri için gösterge olan davranışlar belirlenmiş olur.

3. Üçüncü olarak iş davranışları ayrı ayrı kartlara yazılır ve deneyimli çalışan grubuna rasgele olarak, daha önce belirlenmiş yetkinliklerle birlikte gösterilir. Deneyimli çalışan grubundan bu davranışları belirlenen yetkinliklerle eşleştirmeleri ya da yeniden bir yetkinliğe atamaları istenir. Değerlendiriciler arasında, bir iş davranışının belli bir yetkinliğe atanması için %50 - %80 fikir birliği oluşması gerekir. Bu şekilde karar verilmeyen iş davranışları dışarıda bırakılır.

4. Daha sonra her iş davranışı, ilişkilendirildiği yetkinliği ne kadar etkin ifade ettiğine bakılarak bir ölçek sayesinde değerlendirilir. Bundan sonra her bir iş davranışı için değerlendirmelerin istatistiksel ortalaması ve standart sapması hesaplanır. Düşük standart sapma, değerlendiriciler arasındaki yüksek fikir birliğini gösterir, bunun tam tersi yüksek standart sapma değerlendiriciler arasında daha düşük fikir birliğine işaret eder. Bu yöntemle ölçeğin güvenilirliği sınanmış olur. Yani ölçeği gören herkesin, belli bir iş için saptanmış yetkinliklerle eşleşen davranışlar hakkında fikir birliğine sahip oldukları söylenebilir.

5. Son olarak, her bir yetkinlik altında davranışlar ve davranışsal göstergeler (anchors), yani 1, 3, 5 gibi değerlendirmelerin ne anlama geldiği ile ilgili tanımlamalar değerlendirme ölçeğine yerleştirilir. Örneğin; 1= çok zayıf performans, 3= beklenen performans, 5= çok iyi performans gibi.

Uygulamada genellikle 5 puanlı göstergeler kullanılmaktadır. 360 derece geri besleme sistemi 10 puanlı değerlendirme ölçeği kullanımına imkan vererek diğer sistemlerden farklılaşır. Performans ölçülerinin bu şekilde daha geniş bir yayılım göstermesi ona daha geniş bir alanda, adaletli şekilde değerlendirme imkanı verecektir. Puanların daha geniş dağılım göstermesi daha hassas ölçüler elde edilmesine yarar ve böylece davranışlar arasındaki küçük farklılıklar bile açığa çıkartılabilir⁵⁴.

Dünyadaki 360 derece geri besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında; yukarıdaki aşamalardan geçerek belirlenmiş kriterler ışığında, bölgesel ve örgütsel farklılıklarda dikkate alınarak değerlendirme ölçekleri hazırlanıldığı görülür⁵⁵. Ölçümlenecek performans kriterlerinin şirkete özel olarak tasarlanabilmesi sistemin tercih edilmesinin önemli nedenlerinden biridir⁵⁶.

Sürecin kurulmasında dikkat edilmesi gereken bir diğer hususta; kriter özelleştirilmesidir. 360 derece geri besleme, merkezinde değerlendirilen olmak üzere değerlendirilenle ilgili olan bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile değerlemeye dahil edilmesi geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla yukarıdaki işlemler doğrultusunda geliştirilen kriterler envanteri geri besleme alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği artıracaktır. Zaten, dünyadaki mevcut uygulama

⁵⁴ Sedat KOCAR: "360 Derece Performans Değerleme Sistemi" (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2001), 96.

⁵⁵ Akın ARSLAN: a.g.m., http://www.nektarin.com/konu/konu_360_performans/1,6779,00html

⁵⁶ <http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/EY/360.asp>.

sonuçlarına genel olarak bakıldığında; klasik değerlendirme yöntemi olan amir değerlendirmesi ile çalışan performansının değerlendirildiği organizasyonlarda birden bire 360 derece sistemine geçişin son derece güç olduğu gerçeğinin temelinde bu sebep yatmaktadır.

Kurulumun sorunsuz olması için gerekli bir diğer işlem form tasarımıyla ilgilidir. Uluslararası şirketlerin ve yabancı ortaklı anonim şirketlerin çoğu yurt dışındaki ana merkezlerinden yollanan değerlendirme formlarını kullanmaktadırlar. Bu şirketler kendilerine yollanan performans değerlendirme formlarını hiçbir değişiklik yapmadan aynen uygulamaktadır. Halbuki bu işletmeler değerlemede kullanacakları performans değerlendirme formlarının üzerinden geçerek değiştirip, kendi sistemlerine ve örgüt kültürlerine uyarlamak zorundadır. Ayhan&Acar, performans değerlendirme formlarında yapılan değişikliklerin sebeplerini şöyle özetliyorlar⁵⁷:

- Faaliyet gösterilen ülkenin çalışma koşulları ve kültürüne uyarlamak.
- Organizasyon kültürüne uyarlamak.
- Dünyanın başka bölgelerinde bulunan şubelerle nominal bir performans farkı yaratmamak.
- Yönetimin ihtiyaçları için gerekli koşulları sağlamak.
- Eski sistemdeki aksaklıkları gidermek.

İşletmeler bu konuyla ilgili çoğu kez “bir kalıbın herkese uyacağına farz edilmesi” hatasına düşmektedir. İşletmede her kademe için farklı bir form veya farklı bir yöntem kullanılsaydı, insan kaynakları departmanının işi çok zor olacaktı. Bütün bu ayrı formları farklı şekilde ele alıp, değerlendirmeleri gerekecekti. Bir organizasyon açısından form standartlaştırma çabası içinde olunması bu nedenle doğal olarak görülebilir. Ancak düşünüldüğünde bunun anlamlı olmadığı anlaşılacaktır. Bir öğretmen ile okul muhasebecisi, bir

⁵⁷ Şahika AYHAN ve Aysu ACAR: “Performans Değerlemesi Üzerine Araştırma”, Human Resources Dergisi, I, 8 (Haziran 1997), 25.

basketbol oyuncusuyla bir koçun performansının aynı yetkinliklere dayandırılarak değerlendirilemeyeceği açıktır.

Bu tür bir tutum, dosyalama/arşivleme sorununu gidermek açısından belki haklı görülebilir. Ancak; değerlendirmeler bunun için yapılmamaktadır. Performans değerlendirme, insan kaynakları departmanının işini kolaylaştırmak için değil performansı iyileştirmek için yapılmaktadır⁵⁸.

360 derece geri besleme değerlendirme sürecinde, bu anlatılanlardan dolayı, örgütte farklı kademelerin ve bölümlerin yetkinlikleri için tespit edilmiş ayrı kriterlerin kullanıldığı farklı değerlendirme formları kullanılmaktadır.

Formun içeriğiyle ilgili bir diğer hususta; 360 derece geri besleme değerlendirme sürecinde yapılan değerlendirmelerin ve geri beslemelerin isimsiz ve gizli olmasıdır. İsimsiz olması değerlendirilenlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar. Değerlendirenler de kendilerini baskı altında hissedip ortalamanın çok altında veya çok üstünde değerlendirme eğilimine gitmezler. İsim gizliliğinin sisteme sağladığı en büyük yarar spesifik bilgi sağlamasıdır.

İsim gizliliği beraberinde sistemin güvenliğini akla getirmektedir. Geri beslemeyi verenin bilinmemesi ve bu konuda güvence verilmesi, çalışanların iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin performansı hakkında çekinmeden yorum yapmalarını ve onları derecelendirebilmelerini sağlar. Değerlenen, değerlendirme sonucuyla ilgili raporu aldığı anda kendisine kimin yüksek veya düşük derecede değerlendirdiğini bilmeyecektir. Sistemi tasarlayanlar sistemin güvenliğini garanti etmekle yükümlüdür. Güvenliğin temini için ileri teknoloji kullanan tasarımcılar, bu uğurda yüksek maliyetlere katlanmaktadır. Bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline geldiğinin

⁵⁸ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi (İstanbul, 2002), 239.

farkına varan işletmeler, bilgi sistemlerinin güvenliğini sağlamak için yazılımlara milyonlarca dolar bağlamaktan çekinmemektedirler.

Değerleme formu genel olarak üç ana bölümü içermektedir. Bunlardan biri değerlendirilenin adı, soyadı, çalıştığı bölümü ve görevini gösterir. Bir diğer bölüm değerlendirme kriterlerini, bunların seçeneklerinin isim ve tanımlarını ihtiva eder. 360 derece geri besleme sistemi isim gizliliğini savunduğu için üçüncü bölümde değerleyenlerin kimliklerini açığa çıkartacak herhangi bir bilgi verilmez. Bunun yerine insan kaynakları bilgi sisteminde her bir çalışana verilen kod veya rumuzlar kullanılır. Bütün bu bölüm bilgileri dışında tasarımcılar form dizaynında özgürdürler. Ancak dikkat edilmesi gereken husus formun sade hazırlanmasıdır. 360 derece geri besleme modelinde değerlendirme formları değerlendirenleri yormayacak şekilde kısa ve sade hazırlanır. Gereksiz yazı, karakter ve bölüm kullanımı, yapılan değerlemeye odaklanmayı engeller ve amaç sapmasına yol açar.

360 derece geri besleme değerlendirme sisteminin kurulumunda önemli bir konuda; sistemde, çok kaynaklı geri besleme kullanıldığı için değerlemede bulunacak değerlendiricilerin kimlerden oluşacağını tespitidir. Genelde izlenen yol; çalışanın, kendisini değerlendirmesi için sekiz-oniki kişilik bir isim listesi önermesiyle başlar. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar (astları), aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimi verebilecek kişilerden oluşabilir. Bazı durumlarda dış müşterilerde çalışanın performansını derecelendirebilir. Önerilen kişiler listesinden, üst yönetici o çalışan için performans formunu dolduracak altı-on kişi seçer⁵⁹. Birçok uzman kaç kişiyle geri besleme alındığının değil, kimlerden alındığının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre de geri beslemeleri sağlayanların belirlenmiş ideal bir sayısı yoktur. Sadece kimlerden alınacağını doğru belirlenmesi gerekmektedir⁶⁰.

⁵⁹ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi (İstanbul, 2002), 203.

⁶⁰ Gülçin BİRBEN: "Dış Basından: 360 Derece Performans Yönetimi", Human Resources Dergisi, <http://www.hrdergi.com/>, (Eylül, 2000)

Ancak Şu da göstermiştir ki; seçilen değerlendirici kitlesi değerlendirmenin geçerliliğini sağlamaya yetecek kadar büyük değilse bir tek bireyin hatası ya da ön yargılı görüşü genel değerlendirmeyi etkileyebilmektedir. Yine değerlendiren kişi sayısının beŐten az olması, değerlenenin, hangi yorumu kimin yaptığını yanlış veya doğru tahmin etme imkanı verebilmektedir⁶¹. Bu da ister istemez örgüt içinde çatıŐmalara yol açacak ve değerlemenin amacından sapmasına neden olacaktır.

Belirlenen bu değerleyici kitlesi, değerleme formlarını doldurur ve her bir yetkinlik(beceri alanı) için çalışanın performansını derecelendirir. Değerlendirici grubu ve sayısı kurumun ihtiyaçlarına yönelik olarak deęiŐkenlik gösterebilir. Sonuçta 360 derece geri besleme sistemi örgütün ihtiyaçlarını karŐılayabilecek Şekilde esnek bir yapıya sahiptir⁶².

Sistemin iŐleyiŐiyle ilgili özenle durulması gereken bir diğer hususta; değerlemeye alınacak kişi sayısıdır. Yine uzmanların görüşüne göre; 360 derece performans yönetiminin bir seferde çok fazla sayıda çalışana uygulanması sağlıksız olacaktır. Bu, güvenilir sonuçlara ulaşılmasını engeller. Uygulamada, geleneksel yöntemler genellikle 50 veya üstü sayıda bir kitleyi değerlemeye alırken, 360 derece modeli ise daha küçük sayıdakiler için kullanılmaktadır. Verilen bu sayılar kesin olmamakla beraber, kesin olan tek Şey 360 derece geri besleme sisteminde değerlenen kişi sayısı geleneksel yöntemlere göre daha azdır.

Sürecin iŐleyiŐini sağlayan bir diğer adım; değerleyenlerin değerleme formlarını doldurmasıdır. Belli aralıklarda düzenli olarak yapılan değerlendirme faaliyeti işletmeler tarafından genellikle yıllık veya altı aylık periodlarda gerçekleştirilir. Ancak bu sürelerde, değerleme kapsamına giren işgören gruplarının niteliklerine ve pozisyonlarına göre farklılık gösterir.

⁶¹ Burcu KASNAKLI: "360 Derece Geribildirimi Uygulamaya Hazır mısınız?", Anahtar Dergisi, XV, 175 (Temmuz 2003), 15.

⁶² <http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/EY/360.asp>

Örneğin işe yeni giren işgörenleri değerlendirme periodları daha sıkken, yönetim kademesi daha uzun zaman aralıklarıyla değerlemeye tabi tutulur. Değerleme dönemini belirlemede etkili olabilecek bir diğer nokta; seçilen yöntemde kullanılan teknolojinin ilerilik düzeyidir. Sistem dahilinde ileri teknoloji kullanımıyla, seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin kapsadığı süre arasında ters orantı vardır. 360 derece geri besleme modeli teknoloji aracılığıyla işlemlerini yerine getirir. Bu da alınan geri beslemenin, daha sık aralıklarla sistem bünyesine dahil edilmesine ve değerlemede kullanılmasına imkan verir.

Form cevapları bir araya getirildikten sonra çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor alır⁶³. Bu raporda, hangi konularda eğitim alması gerektiğini ortaya çıkartan, kariyerini planlayan ve bir sonraki yıl için kişisel hedeflerini belirleyen bilgiler yer alır⁶⁴. Ayrıca rapor, belirlenecek bir grubunun verilerini sunarak, kişilerin kendi performansını bu grup üyeleri ile kıyaslamasına imkan verir. 360 derece geri besleme değerlendirme sisteminde, elde edilen değerlendirme sonuçlarının çalışana ait olduğu düşünülür ve bu nedenle sonuçlar işgörenele paylaşılır. Bu faaliyet, sistemin vazgeçilmez ve en önemli parçalarından biridir. Çalışanların kendi performansları hakkındaki bilgilere ulaşmaları, kendilerine gelişme olanağı verecek önemli bir fırsattır⁶⁵.

Bütün bu faaliyetlerin yanında, 360 derece sisteminin başarılı olması için değerlendirmeyi yapacak olanlara yöntemin amacı ve nasıl kullanılacağı konusunda ayrıntılı bir açıklama yapılmalıdır. Çalışanların, 360 derece süreci ve değerlendirme ölçeği konusunda eğitilmeleri ve başkalarının performansını derecelemede objektif olarak davranabilmeleri ile ilgili rehberlik almaları gerekir. Yöneticilerinde verilerin bütünleştirilmesi, yapıcı geri

⁶³ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi (İstanbul, 2002), 203.

⁶⁴ Şahika AYHAN ve Aysu ACAR: "Performans Değerlemesi Üzerine Araştırma", Human Resources Dergisi, I, 8 (Haziran 1997), 26.

⁶⁵ Özlem SOYLU: "Performans Yönetiminde Bunlara Dikkat", Human Resources Dergisi, VII, 1 (Kasım 2002), 31.

besleme verilmesi ve başkalarına rehberlik etme konularında eğitilmeleri gerekmektedir⁶⁶.

3.5. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinin Taraflarına Faydaları

360 derece geri beslemenin birçok organizasyon tarafından benimsenmesinin birçok nedeni vardır. Bunlardan bazıları⁶⁷:

- Örgüt yapılarının artık daha yatay, daha esnek ve daha çok ekip çalışmasına dayalı olması,
- Özellikle yatay örgüt yapılarında, yöneticilerin denetim alanının büyümesi ve buna bağlı olarak perspektiflerinin daraldığının fark edilmesi,
- Paylaşımın ve katılımcılığın önemini vurgulayan insan kaynakları yönetimindeki eğilimlere ayak uydurulmasıyla, farklı kaynaklardan sağlanan katkının değerinin kavranması,
- Örgütlerde insanların oynadığı karmaşık rollerin artmasıyla ortaya çıkan birçok bakış açısının yararının fark edilmesidir.

Bunlar gibi birçok nedene bağlı tercih edilen 360 derece geri besleme değerlendirme süreci şirkette farklı yönlerden taraflarına fayda sağlar. 360 derece geri besleme sisteminin organizasyon ve organizasyonu etkileyen faktörler açısından sağladığı birçok faydayı Birben şu şekilde ele almıştır⁶⁸:

⁶⁶ İsmet BARUTÇUGİL: a.g.e., 203.

⁶⁷ Burcu KASNAKLI: a.g.m., 15.

⁶⁸ Gülçin BİRBEN: "Dış Basından: 360 Derece Performans Yönetimi", Human Resources Dergisi, <http://www.hrdergi.com/>, (Eylül, 2000).

Müşteri Açısından Faydaları;

- Müşteri ile firma ilişkisini güçlendirir.
- Hizmet aşamasında müşterinin beklentilerini ortaya çıkarır.
- Ürün ve hizmet ile ilgili kararlarda katılımı sağlar.
- Kalite kontrol aşamasında hazır bulunur.
- Kaliteyi tanıma ve takdir etme şansı olur.
- Yeni fikirler üretmeye katkı sağlar.

Değerlendirmeyi Yapan Açısından;

- Değerlendirmeyi yapan kişiye, bireysel idare etme ve değerlendirme becerilerine dışarıdan bakma şansını verir.
- Değerlendirme yapan kişinin yarı yarıya işini hafifletir ve zamandan kazandırır.
- Daha detaylı performans bilgilerine ulaşmayı sağlayarak, direkt hazırlanan raporları daha inanılır ve güvenilir hale dönüştürür.
- Seçici kararlar vermek için en kaliteli ve güvenilir bilgiler elde etmesini sağlar.
- Düşük performansla sağlıklı bilgilerle ulaşarak karşı koyar.
- Kariyer sapmalarına sebep olabilecek davranışları ortaya çıkarır.

Çalışan Açısından;

- Kariyerlerine yön vermede etkin rol oynar, çalışanlara performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirmeye alınacağını seçmede yardımcı olur ve geribildirim nasıl ve kim tarafından sağlanacağını bilir.
- Değerlendirme aşamasında katılım, çalışanlar için oldukça önemli yer tutar.
- Tüm kademelerdeki kararları daha olumlu yönde etkiler.
- Kaliteyi tanıma ve takdir etme şansı olur.

- En fazla çalışanları etkileyen değerlendirme prosesinde söz sahibi olabilme imkanı tanınır.

Yönetici Açısından;

- Diğerleri tarafından nasıl görüldüğünü gözlemleme fırsatı olur.
- Seçici kararlar vermek için en kaliteli ve güvenilir bilgileri elde etmesini sağlar.
- Çalışma gruplarını yakından tanıma fırsatını bulur, birim ihtiyaçlarını daha iyi belirler ve geliştirilmesini sağlar.
- Direkt raporlamaları daha sağlıklı biçimde değerlendirir.

Takım Açısından;

- Takımın müşterilere nasıl bir hizmet verdiğini gözlemlemeyi sağlar.
- Takım üyelerinin çalışmalarını ve performansını diğer bireysel çalışanlarınkinden ayırır.
- Takım üyelerini seçerken daha kaliteli ve güvenilir bilgilere ulaşılır ve doğru ekibin oluşturulmasına yardımcı olur.
- Takımın gelişimi için gereken ihtiyaçları belirleme şansı verir.
- Takım lideri ile takım arasındaki ilişki hakkında güvenilir bilgi sağlar.
- Takım üyelerinin katılımları ve katkılarını ortaya çıkarır.
- Takım üyelerinin performansı hakkında sağlıklı ve geçerli bilgiler verir.

Organizasyon Açısından;

- İnsan kaynakları ile ilgili olarak daha etkin bilgiler edinilmesini ve kararlar verilmesini sağlar.
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutmakla birlikte, eğer bir sorun varsa ortaya çıkartılmasında etkin rol oynar.

- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı olur.
- Promosyonların geçerliliğini ve kalite kontrolü artırır.
- Çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırır.
- Ödüllendirme ve performans arasında bağ kurma şansı verir.
- Şirket içi değerlere, şirketin vizyonuna ve yeteneklerine bir düzen sağlar.

3.6. 360 Derece Geri Besleme Başarı Değerleme Sisteminin Kültür İle Olan İlgisi

Kültür bir toplumun yaşama türünü sürdürme, örgütlerini düzenleme, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi inançlar ve insani birliklerde oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinimlerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir⁶⁹. Çağdaş toplum, örgütler toplumu olduğu için, kültür ve değişimin örgütlerde oluşturduğu etkiler önemli olmasının ötesinde hayatidir. Bir toplumun kültürel yapısı ile yönetim biçimi arasında sıkı ilişkiler bulunduğu ve kültürel yapının yönetim biçimini belirlediği söylenebilir⁷⁰.

İnsan kaynakları yönetimi açısından konu ele alındığında; farklı kültürlerin, uygulamaları etkilediği ve bir değişime neden olduğu görülmektedir. Hem yerel kültürün parçası olan işletmeler hem de yerel kültürde faaliyet gösteren çok uluslu şirketler yaşanan çetin rekabetle başarıya ulaşmak için insan kaynakları yönetimi dahil olmak üzere tüm yönetim politikalarını belirlerken kültür adaptasyon sürecini yaşamak zorundadır.

⁶⁹ Birol BUMİN: İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi (Ankara, 1990), 5.

⁷⁰ Birol BUMİN: a.g.e., 6-7.

Performans değerleme sistemleri de insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak farklı toplum kültürlerinde farklı Şekilde uygulanmaktadır. Artık Türkiye'deki pek çok Şirketin, Amerika'dan aynen alınmıŐ, Türk kültürüne uygulanmamıŐ sistemleri, tercüme edilmiş değerlendirme formlarını kullanmama bilincine sahip oldukları görülmektedir. Insankaynaklari.com sitesi içerik ekibinin yazdığı makalede, performans değerleme sistemlerine etki edebilecek kültürel boyutlar analiz edilmiş ve Türkiye'deki değerlendirme sistemleri üzerindeki etkilerini incelemiŐtir. Buna gre⁷¹;

Toplulukçu (collectivist) kültürlerde diğer İnsan Kaynakları uygulamalarının yanında performans değerlendirmeleri de bireyci (individualist) kültürlerden farklı Şekilde ele alınmaktadır. Toplulukçu kutuba daha yakın olan Türk kültüründe, sistematik performans değerlendirmesi yaklaŐımını uygulamak zordur. Bunun sebebi; net performans hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların bu sürece katılmaları, bireysel geribildirim gibi aktivitelerin bireyci kültürlere göre Türk kültüründe daha zor uygulanmasıdır.

Ulusal kültürü tanımlamada ve diğer kültürlerle karŐılaŐtırmada kullanılan modelin boyutlardan biri olan g aralığı da (power distance) performans değerlendirme sistemlerinin farklı ülkelerde farklı olarak uygulanması gerekliliğini ortaya çıkarır. Güç aralığı yüksek olan toplumlarda, sosyal eŐitsizlik ve hiyerarşi daha fazla kabul görmektedir. Dolayısıyla, alıŐanların değerlendirme sürecine aktif olarak katılmaları teşvik edilmez. Astların üstlerini değerlendirdiği 360 derece değerlendirme gibi radikal ve eŐitlikçi uygulamalar böyle bir kültürde tepkilere yol açabilmektedir.

Diğer bir boyut olan kadınsılık - erkeksilik boyutu (femininity-masculinity) incelendiğinde; giriŐkenlięin, hırsın, materyalizmin, başarı yöneliminin ön planda olduğu erkeksi değerleri yüksek toplumlarda,

⁷¹ insankaynaklari.com Ierik Ekibi: "Performans Değerlendirmesinde Türkiye'ye Uygun Kültürel Yaklaşım", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=249>.

performans değerlendirmesi uygulamalarında ilişkilerden çok kendi ayakları üzerinde durarak başarı vurgulanır. Öte yandan, kadınsı değerlerin daha baskın olduğu Türk kültüründe; ilişkiler, fedakarlık, duygulara önem verme ön planda olduğu için bu duygusallık boyutu ister istemez performans değerlendirme formlarına da yansiyacaktır.

Performans değerlendirmelerine etki edebileceği vurgulanan bir diğer kültürel boyut da, ortamsal kültür kavramıdır. Amerika gibi düşük ortamsal kültürlerde (low-context cultures), iletilmek istenen mesajın kendisidir, mesaj doğrudan ve açıktır. Amerika'daki performans değerlendirmelerinde her tür geribildirim olumsuz da olsa çalışana doğrudan verilmektedir. Buna karşılık, çalışanın da değerlendirmeyi sorgulama ve eleştirme hakkı vardır. Öte yandan, Türkiye'de sistem böyle işlememektedir. Türk kültürü yüksek ortamsal bir kültürdür (high-context culture). Böyle bir kültürde, iletilmek istenen bilgi mesajın kendisinde olmaktan çok mesajın verildiği ortamdadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme formları aslında resmin tamamını yansıtmamaktadır. Çalışan, kendisi ile ilgili olumsuz bir geribildirim açık biçimde forma yazılmasını kabullenmekte zorlanmaktadır.

Mantıksal ilişkilerin (neutral relationships) ağır bastığı kültürlerde işe yönelik profesyonel bir yaklaşım gözlenir. Türk kültürü gibi duygusal ilişkilerin (affective relationships) ağır bastığı kültürlerde ise işle kişisel ilişkileri ayırma zorlukları gözlenmektedir.

Evrenselcilik - özelsilik boyutu (universalism - particularism), kuralların ne derece değiştirilmeye açık olduğu ile ve ayrıcalıkların ne kadar kolay sağlanabileceği ile ilgilidir. Evrenselciliğin hakim olduğu Batı kültürlerinde, sistemin temelinde kuralların tam olarak işletilmesi esastır. Kişiler veya koşullar için kurallar esnetilmez. Böyle kültürlerde, sistematik performans değerlendirme yaklaşımları başarılı olmaktadır. Ancak, Türkiye'de durum farklıdır: Özelsilik hakimdir; her durum ve kişi kendi içinde

ele alınarak 'gereği' yapılır. Ek olarak, Türkiye gibi ekonomide devlet kontrolünün yüksek olduğu ülkelerde, ödüllerin ve kaynakların dağıtılmasında performanstan çok politik davranma önemli rol oynamaktadır. Türkiye'de halen iş performansına yeterince odaklanılmamaktadır ve performans ile ödüller arasında ilişki net değildir. Devlet kurumlarında yasal kısıtlamalardan dolayı sistematik performans ölçümünden söz etmek mümkün değildir. Kurumsal faaliyetlerde rüşvet, adam kayırma, torpil gibi iş yapma yollarının, kafa - kol ilişkilerinin tercih edilmesi; yetkinlik ve performans temelli ödül, terfi ve atamaların esas olduğu sistematik bir performans değerlendirme ve işe alma sistemini imkansız hale getirmektedir.

Henüz tam olarak kurumsallaşmayı başaramamış Türk şirketleri açısından yapının halen sıklıkla aile şirketlerinden meydana geldiği görülmektedir. Bir aile şirketinin en zayıf noktası, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın aileden çocuklar işe alınıp hızla yükseltilmekte ve performansları değerlendirilmeden ömür boyu iş olanağı verilmektedir. Bu şirketlerin üçüncü kuşağa ulaşma oranı % 15-20, ömürleri ise 25-30 yıldır. Aile şirketlerinde yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce aile şirketleri sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerini, eksikliklerini tanımalıdırlar. Aile şirketlerinde patronların her birinin, ayrıca bir patronluk yapması, birbirleri ile yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz tartışmalar, işler iyi olsa da kötüye gidişin göstergeleridir⁷².

Bütün bu anlatılanlardan hareketle Türkiye'de performans değerlendirme sistemlerinin henüz kurumlaşmasının tamamlanmadığı görülmektedir. Şirketler, klasik performans değerlendirme sistemlerinin ötesinde halen sicil verme mantığından kurtulamamıştır. Hiçbir bilimsel yada nesnel ölçüme

⁷² Ahmet T. US: "Aile Şirketleri ve Yönetim", (Kalder Forum: Temmuz-Ağustos-Eylül 2002), http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&templID=1®ID=2

dayandırılmayan değerlendirmeler, işletmelerin çoğu kez bünyelerinde çatışma yaşanmasına hatta yok olabilmelerine kadar uzanan vahim sonuçlara neden olabilmektedir.

Genel görünümün aksine, mevcut iş dizayn ve örgüt yapılarını yenileyip, değiştiren, hiyerarşisini azaltarak, yönetim piramidini yassılaştırarak daha yatay bir örgütlenme modelini tercih eden işletmelerde Türkiye’de faaliyet göstermektedir. Bu işletmeler çizgi organizasyon (line-organization) modeline ulaşmak için; esnekliği ve yetkinlikleri artırılmış performans değerlendirme sistemleri oluşturarak, kullanmak zorundadır. Bu işletmeler ihtiyaçları ile mevcut çatışma kaynaklarını değerlendirme sisteminden elde edecekleri geri beslemelerle tespit edip, yok edecektir.

Değerlemeye dayalı yönetimi kendine misyon edinen ve bunun için çağın getirdiklerini, kültürüne uyumlaştırdıktan sonra kullanıp başarıya ulaşan Türk işletmelerinin üst düzey yöneticileriyle yapılan röportajlarda, 360 derece geri besleme sistemiyle ilgili şu hususlar belirtilmiştir⁷³.

Accor Services Türkiye Genel Müdürü, Koray Özbay; 360 derece sisteminin, kolektif çalışmayı öngörmesinden, ekip ruhunu geliştirmesinden ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamasından bahsederek özellikle bunların yaşadıkları süreç için çok önemli birer değer olduğunu belirtmektedir. Yine tepe yönetimin bu konuyu sahipliğinin de süreç için çok önemli olduğunu belirterek, tepe yöneticilerinin tam anlamıyla bu işi sahiplenmeleri ve birebir içinde bulunmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Sonuçta; Özbay, yaşadıkları çevreyi interaktif ve deneysel özelliklere sahip bir laboratuvar ortamı olarak betimlemektedir.

⁷³ Hande DEMİREL: “Yönetimin Örnek Modeli”, Capital Dergisi, s. 4, (Nisan 2003), 209-210-212.

Adidas Türkiye Genel Müdürü, Osman Ayaz ise yapılan röportajda; kendi içlerinde verimliliği artırmaya yönelik bir şeyler yapmaları gerektiğinin farkına vardıklarını böylece hem değerlendirme merkezleri hem değerlendirme araçları hem de 360 derece adına neler yapabiliriz diye düşünmeye başladıklarını söylemektedir. Şimdiye kadar değerlendirme merkezi uygulaması yaptıklarını, muhtelif kademelerde de değerlendirme araçlarını kullandıklarını belirtmektedir. Henüz 360 derece uygulamasına geçemediklerini, bu uygulamayı da bir iki ay içerisinde hayata geçirmeyi planladıklarını bildirmektedir.

Merck Sharp&Dohme Genel Müdürü, Faik Somer; Kişilerin performanslarına, şirkete katkıları açısından baktıklarında kendilerine inanılmaz bir geri dönüşüm sağlandığının üzerinde önemle durmaktadır. Genel Müdür kendi adına da önemli geribildirimler aldığını belirtmektedir. Yine yönetici olarak çalışanlarının kendisini değerlendirdiğini görmenin kendisini çok mutlu ettiğini belirtmektedir. Süreçte kötü bir dinleyici ve konsantrasyon süresinin çok düşük olması gibi gelişime açık çok fazla alanının çıktığını belirterek belli bir süre sonra dinleme alışkanlığının geliştiğini hem kendisinin gördüğünü hem de kişilerin ona iletildiğini sevinerek söylemektedir. Yine, karar mekanizmalarında da çok sabırsız bir yönetici olmasından dolayı bu konuda da önemli ölçüde gelişme elde ettiğini vurgulamaktadır. Değerlendirme süreci, hem kendisinin hem şirketinin gelişmesi, karar mekanizmalarının çok daha profesyonel yönetilmesi ve çalışanlarla iletişimin artması gibi alanlarda faydalı olmuştur. Genel müdür olarak bu süreçte değişebilmesi, bir rol model olarak çalışanlara da değişebilecekleri mesajını vermesini sağlamıştır. Değişimin içerisinde mutlaka elemanlara ihtiyacı olduğunu söyleyen Somer, eğer onları dinlemiyorsa, çalışanlarının da kendisine 'dinlemiyorsun' deme rahatlığına sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bir takım halinde olmaları gerektiğini ve Değerlendirme merkezleri ve 360 Derece ile bunu yakalamaya başladıklarını vurgulamaktadır.

Turkcell Genel Müdürü, Muzaffer Akpınar; şirketlerinin üst düzey yönetiminin bir koçluk programı aldıktan sonra, bölüm yöneticileri ile farkındalık değişim süreci içine girdiklerini ve Bu süreçte, temel veri olarak 360 derece değerlendirme sonuçlarını kullandıklarını belirtmektedir. Programın henüz çok başında olduklarını ancak bunun bir yaşam şekli olduğuna ve artık zihin haritalarının bu yaşam şekline doğru değişmekte olduğuna inanmaya başladıklarını üzerinde önemle durmaktadır. Amaçlarının, bugüne kadar gerçekleştirdikleri liderliğin yetkin ve farklı bir yönetim takımı ile kalıcılığını sağlamak olduğunu söyleyen genel müdür; bu program ile kendisinin de önceliklerini gözden geçirmesi ve inanarak zaman ayırması gerekliliğini anlamasına neden olduğunu belirtmektedir. Akpınar röportajında; bu yolculuğa şirketlerinden 38 kişi ile başladıklarını ve önce farkındalık daha sonra da boşlukların kapatılması açısından önemli mesafe alacaklarını düşündüğünü bildirmektedir.

JTI Tütün Ürünleri Pazarlama İnsan Kaynakları Direktörü, Sibel Akaltun ise kariyer planlama toplantılarının sonunda bireyin gitmek istediği doğrultuya odaklanan gelişim planları oluşturduklarını ve uygulamaya geçirdiklerini vurgulayarak özellikle bu süreçte 360 derece geri besleme mekanizmasını oldukça yoğun kullandıklarını belirtiyor. Her bir eleman için ellerinde 360 derece raporu bulduklarını ve buradaki amaçlarının çalışanın gelişimi ile ilgili sadece amirin görüşüyle yetinmeyip, organizasyon içinde birlikte iş yaptığı tüm gruplardan da (kendisi, amiri, kendine bağlı çalışanlar ve diğer departmandaki iş arkadaşları) kişinin yetkinlikleriyle ilgili geribildirim almak olduğunu söylemektedir. Akaltun; düzgün işleyen kariyer planlama sisteminin kendilerini etkin yedekleme sürecine götürdüğünü, böylece kişilerin üst pozisyona atandıklarında o pozisyona hazır olduklarını da belirtmektedir⁷⁴.

⁷⁴ Sibel AKALTUN: "Gündem: Değişimden Beklentiler", Human Resources Dergisi, (Şubat, 2001), <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=515>.

Bunlar ve bunlar gibi birkaç önemli işletme 360 derece geri beslemeyi başarıyla kendi toplum ve örgüt kültürlerine adapte ederek kullanmaktadır. 360 derece geri besleme sisteminin önemli özelliklerinden biri olan esnekliği yerinde kullanıp sistemin birçok avantajından yararlanmaktadır. Ancak kurumsal kültürü hiyerarşik ve toplulukçu olan genelde aile şirketi şeklinde yapılandırılmış birçok Türk işletmesi bu sistemi uygulamayı isteme aşamasında dahi birçok sorunla karşılaşmaktadır. Özellikle astlarında üstleri değerleyebileceği düşüncesi, yaşın önemli bir saygı ve mevkii unsuru olarak kabul gördüğü işletmelerin yönetiminde pek hoş karşılanmamaktadır.

Bunlara rağmen 360 derece değerlendirme, moda olduğu veya dünya çapındaki örgütlerde var oluşu için⁷⁵ uygulamak isteyen birçok yerli firma vardır. Bu işletmelere, uygulamaya geçmeden önce sistemlerinde şu değişikliklere gitmeleri önerilmektedir⁷⁶:

- 360 derece performans değerlendirme sistemi; uygulamadan önce çok iyi incelenmeli, mutlaka kültürel bir süzgeç ve adaptasyondan geçirilmeli ve uygulama aşamalarında çok dikkatli olunmalıdır.
- Sağlıklı bir 360 derece sisteminin uygulanabilmesi için, ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin benimsenmesi gerekmektedir.
- Bu sistemin kuralları uygulanırken kişilere özel istisnaların gündeme getirilebileceği göz önüne alınarak evrensellik standartlarının ve ilkelerinin peşinen kabul edilmesi gerekir.
- Değerlendirme, bir kişiden hoşlanıp hoşlanmama durumundan etkilenmemelidir. Sorular, değerlendirmenin şahsi duygulardan etkilenmeyeceği bir şekilde hazırlanmalıdır.

⁷⁵ Burcu KASNAKLI: "360 Derece Geribildirim Uygulamaya Hazır mısınız?", Anahtar Dergisi, XV, 175 (Temmuz 2003), 15.

⁷⁶ insankaynaklari.com İçerik Ekibi: "Performans Değerlendirmesinde Türkiye'ye Uygun Kültürel Yaklaşım", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=249>.

- Değerlendirme, kişilerin geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır.
- Çalışanlar, yöneticileri ve arkadaşları hakkında olumsuz yorumda bulunmaktan kaçınabilmektedirler. Kimliklerin gizli tutulup yansıtılmaması bunu aza indirmektedir.
- Değerlendirme formlarında kişilik özellikleri gibi yoruma açık ifadeler yerine gözlenebilir davranışlara dayanan ölçümler kullanılmalıdır.
- 360 derece değerlendirme sonucunda, yöneticinin kendisi hakkındaki algılamalarına hiç uyuşmayan sürpriz yorumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu yorumlar olumsuz da olabilir. Yöneticiye yansıtılırken dengeli olarak yansıtılmalıdır.
- Değerlendirmeyi yapanların kimlikleri gizli tutulmalıdır.
- Performans değerlendirmesi sonucu alınan idari kararlar iş yerindeki başarıyı ölçen değerlendirmelere dayanmalı ve objektif olmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİNE İLİŞKİN UYGULAMA ÖRNEĞİ

4. 1. Uygulamanın Amacı

Geleneksel değerlendirme yöntemlerini kullanan bir işletmede, performans değerlemede çığır açtığı ileri sürülen 360 derece geri besleme uygulama örneği gerçekleştirilmektedir. Yöntemin farklı yönleri ve avantajları bu uygulamada anlatılmaktadır.

Uygulamada ilk amaçlanan; değerlendirme faaliyetiyle, zayıf veya güçlü yönlerin belirlenmesinin çok yönlülüğünün gösterilmek istenmesidir.

Uygulamada ayrıca, 360 derece geri besleme sisteminin daha ziyade çalışanları gelecekte ihtiyaç duyacakları konularda eğitilmesi, gelişim yönlerinin açığa çıkartılması ve kariyer planlaması için kullanıldığının önemi vurgulanmak istenmiştir.

Uygulamada farklı kademelerin katıldığı bir değerlendirme sistemi kullanılarak çalışanın objektif ve adil bir biçimde ayırt edilmesine ve buna bağlı kararların alınmasına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Uygulamada, çalışanın 360 derece değerlendirme yöntemiyle, tek taraflı gelen geri beslemeyle değil, birçok taraftan gelen geri beslemelerle kendisinden nelerin beklendiği açığa kavuşmaktadır.

360 derece değerlemenin sadece üstlerin astları değerlendirebileceği düşüncesini yıkarak, değerlendirme kavramını çoklu boyuta taşıdığıının gösterilmesi bir diğer amaçtır.

Performans değerleme sisteminin, her işletmede gerekli bir faaliyet olduğu vurgulanılmak ve bu faaliyet için harcanan zaman ve kaynağın boğa harcanmadığı gösterilmek istenmiştir.

İşletmelerin, personelin performansı konusunda ne beklendiğinin açıkça tanımlandığını ve bu beklentilerin örgüt kültürüne yapacağı katkıyı anlamalarının performans değerleme ile olabileceği belirtilmiştir.

Günden güne değişen işlerdeki etkinlik farkını ortaya koymanın tek yolunun performans değerleme ile olacağı gösterilmiştir.

Günümüzün bilinçli işletmelerinin sahip olduğu bütün kaynaklarından etkili bir şekilde yararlanmaya dikkat etmesi gerektiğini ve bu kaynakların başında da insanın geldiği belirtilmiştir.

Yüksek performanslı ekiplerin oluşmasında bir önemli katkının da birbirinin açıklarını veya güçlü noktalarını görüp karşısındakiyle paylaşılması olduğu belirtilmiştir.

Yüksek performans gösteren birey ile düşük performans gösteren bireyi birbirinden ayırıp düşük performans gösteren bireyin potansiyelini ortaya çıkarmanın gerekliliği amaçlanmıştır.

Performans değerleme formlarıyla örgütün misyonunun, vizyonunun ve stratejilerinin tüm çalışanlara belirtilmesi ve iletilmesini sağlamak amaçlanmaktadır.

Örgütün bütününün aynı yönde koordinasyon ile çalışmalarına olanak tanımanın yolunun performanslarını bilmekten geçtiğini göstermek amaçlanmıştır.

Tipik bir performans değerlendirme sistemi sadece hat yöneticilerinin önemli rol üstlendiği, personele ne yapması gerektiğinin söylendiği bir faaliyet döngüsü olarak yürütülmektedir¹. Oysa; yapılan uygulamayla, değerlendirilen iş görenin, bizzat bu döngünün içine sokularak performansı ve performans gelişimi hakkında söz sahibi olabileceği gösterilmiştir.

Uygulamayla, tüm personelin sürece katılımının sağlanması onların kişiliklerini tanımasını sağlayacak çok değerli bir fırsat olarak görülmüştür.

Etkili bir performans yönetimi sistemi ile personel katılımı arasında yüksek bir ilişki olduğu belirtilmek istenmiştir.

Öznel kriterlerin de performans değerlemeye konu olabileceğine ve yanlış uygulamaların işletmelerin sonunu getirebilecek tehlikelere yol açabileceği belirtilmiştir.

4.2. Şirketin Tanıtımı

Bayındır Hayat Sigorta A.Ş Bayındır Holding kuruluşudur. 1992 yılının Kasım ayında Ankara'da kurulmuştur. Bayındır Hayat Sigorta'nın temel yapılanmasında; Genel Müdürlüğün çevresinde asli görevi satış olan ve Pazarlama Grup Müdürlüğü'ne bağlı Bölge Müdürlükleri yer almaktadır.

¹ Serap BENLİGİRAY: İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi (Eskişehir, 1999), 35.

Halen İstanbul, Ankara, Samsun, Adana, İzmir, Kocaeli ve Antalya olmak üzere 7 adet Bölge Müdürlüğü bulunmaktadır. Satış dışındaki yönetsel ve operasyonel faaliyetler ise, Genel Müdürlükte yer alan birimlerce yürütülmektedir. Pazarlama Grup Müdürlüğü, Acenteler ve Müşteri Hizmetleri Grup Müdürlüğü, Teknik İşler Grup Müdürlüğü, Tazminat İşlemleri Müdürlüğü, Mali İşler Müdürlüğü, Bilgi İşlem Müdürlüğü, İdari İşler Müdürlüğü ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü Genel Müdürlük yapısı içinde yer alan birimlerdir. Şirketin kurumsal referanslarından bazıları şunlardır: Amerikan Büyükelçiliği, Türkiye Havayolu Pilotları Vakfı, Yibitaş Lafarge Grubu, Bilkent Üniversitesi, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Sabancı A.Ş., THY, Tepe Grubu, Shell.

Şirket üst yönetimi çalışanlarıyla olan bağını koparmamak amacıyla her Pazartesi sabahı ve Cuma akşamı kısa süreli sohbet toplantıları yapılmaktadır. Her toplantıda bir kişi kendi belirlediği bir konuda konuşma yapmaktadır. Bu kısa toplantıyla, üst yönetim ve şirket personeli arasındaki iletişimin pekiştirilmesi amaçlanmaktadır. Bayındır Hayat, çalışanlarına kurum kültürünü içselleştirmeleri amacıyla Şirket Kültürü ve İmaj Faktörü başlıkları taşıyan şirket içi eğitimler düzenlemektedir. Bu eğitimlerin çalışanların bireysel gelişmelerine katkı yapacağı, ayrıca kendi kariyer planları üzerinde de olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir.

4.3. Uygulamada İzlenen Yöntem

Uygulama İzmir'de bulunan, özel hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette gerçekleştirilmiştir. Uygulama, hazırlanan formların şirket içinde belirlenen çalışanlara doldurtulması, soru sorulma teknikleri kullanılması ve yüzyüze görüşmelerin yapılmasıyla neticelenmiştir.

İşletmede, halihazırda insan kaynakları tarafından geleneksel başarı değerlendirme (üstün astı değerlendirme) yöntemleri kullanılmaktadır.

Çalışanlar, 360 derece performans değerlendirme sistemi olarak adlandırılan yöntemle daha önce karşılaşmadıklarını fakat yönetim kademesince düşüncelerine, düzenlenen periyodik toplantılarda başvurulduğunu ve bunların gerekli yerlerde kullanıldığını emin olduklarını belirtmektedirler.

Uygulamaya katılan çalışanlarda gözlemlenen ilk şey sisteme adaptasyon sürecinde herhangi bir güçlük çekmemeleridir. Oldukça kısa bir sürede sistemin işleyişi kavranmış ve sorunsuz şekilde uygulamaya geçilmiştir. Bu da; 360 derece geri besleme performans değerlendirme sisteminin yerli işletmeler içinde kullanım oranının artması konusunda ümit verici bir gelişme olarak kaydedilmiştir. Zaman ve imkan kısıtlılığından dolayı işletmede herhangi bir sistem-kültür uyumlaştırma sürecine gidilememiştir. Buna rağmen alınan olumlu sonuç da yine yöntemin ülke içinde kullanımının yaygınlığının artması bakımından ümit verici bulunmuştur.

Uygulama ile ilgili faaliyetler aşağıda sırasıyla belirtilmiştir:

1. Uygulamaya katılacak 7 kişi işletme içinde tespit edilmiştir. Bu yedi kişinin adı, soyadı ve ünvanları aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 4-1: Değerleme Katılımcılarının Ad, Soyad ve Ünvanları

AD, SOYAD	ÜNVAN
Burak ERKMEN	Bireysel Satış Şube Müdürü
Şenay ARSLANER	Uzman
Volkan KINOĞLU	Uzman
Pervin GÜRSOY	Uzman
Dilek ÇULLU	Uzman
Nazmiye ÖZGÜR	Uzman Yardımcısı
Ferudun DÖVME	Uzman Yardımcısı

Bu yedi kişide aktif olarak değerlendirme sisteminde, hem değerleyici hem de değerlendirilen olarak yer almıştır. Fakat uygulamanın nasıl yapıldığının gösterimi bakımından yeterli olacağından tez uygulamasında değerlendirilen bir tek kişinin değerlendirme formu fakat sonucun değerlendirilmesi açısından tüm performans karneleri verilmiştir.

2. 360 derece geri besleme performans değerlendirme sistemi isim gizliliğine önem vermesinden dolayı belirlenen yedi kişiye, tez içinde verilen formun değerlendirilmesi için değerlendiriciye bildirilmek üzere kodlar verilmiştir.

Tablo 4-2: Değerleme Katılımcılarına Verilen Kodlar

AD, SOYAD	KOD
Burak ERKMEN	35-101
Şenay ARSLANER	35-102
Volkan KINOĞLU	35-103
Pervin GÜRSOY	35-104
Dilek ÇULLU	35-105
Nazmiye ÖZGÜR	35-106
Ferudun DÖVME	35-107

Bu işlemin, insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir ve kesinlikle dışarıya sızmayacağına (değerleme aşamasında değerlendiriciyle paylaşılması dışında) dair gereken önlemler alınmak zorundadır. Bunlar veri tabanında formlar gelene kadar hazır bekletilir. Değerleyiciden puanlandırılmış form geldiğinde bilgi sistemi bu kodlarla, verilen puanları eşleştirmeyi otomatik olarak yapar.

3. Uygulamada 12 yetkinlik alanı için yedi kişinin birbirini değerlemesi istenmiştir. 12 yetkinlik şu şekildedir:

Tablo 4-3: Uygulamada Kullanılan 12 Yetkinlik Alanı

1- Problem Çözme Ve Karar Verme
2- Vizyon, Misyon Geliştirme / Strateji Oluşturma Ve Uygulama

3- Kendini Geliştirme, Değişime Açık Olma
4- Şirkete Bağlılık Ve Temsil Yeteneği
5- Bilgi Paylaşma Ve Eğitim Faaliyetlerine Katılma
6- Analitik Düşünme Becerisi
7- Stres Yönetimi
8- Özgüven Ve Yaratıcılık
9- Zaman Yönetimi
10- İletişim Ve Sosyal Uyum
11- Kendini Ve Başkalarını Motive Etme, Pozitif Düşünme
12- İşbirliği, Ekip Ruhu

Bunların, veriliş sırasının önem derecesiyle herhangi bir bağlantısı yoktur. Bu yetkinliklerin değerlendiricilere ne olduklarının tam olarak anlatılması amacıyla tanımlamaları yapılmıştır. Bunlar değerlendirme formunda, tanımları ve her bir seviyeye ait ifade kümecikleri ile görülebilir.

4. Belirlenen yetkinlikler için 4 seviye belirlenmiştir. Bunlar ÇOK İYİ, İYİ, ORTA ve GELİŞTİRİLMELİDİR. Formda “Kötü, Başarısız” gibi seviye düzeylerinin belirtilmemesinin nedeni değerlemeye olan hevesin kırılmaması isteğidir. Bu yüzden, bunlar yerine alt seviyeye “Geliştirilmeli” adı verilmiştir.

5. Belirlenen, 4 seviye 10’lu puan sistemine göre aşağıdaki şekilde bölümlendirilmiştir.

Tablo 4-4: Derece Seviyeleri ve Onlara Ait Puanlar

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

6. Uygulama ile ilgili form, tez hazırlayıcısı tarafından hazırlanmıştır. Forma ana öğelerin konulmasına özen gösterilmiştir. Formun, anlaşılması

kolay ve sade olmasına dikkat edilmiştir. Form, her bir yetkinliği ayrı içermesinden dolayı 12 sayfadır. Bunun nedeni; uygulamanın tez içeriğine uydurulmak istenmesinden kaynaklanmaktadır. Yoksa formdaki yazı karakterinin değiştirilmesi ve farklı bir konumlandırma ile kullanılan kağıt adeti azaltılabilir. Fakat 360 derece geri besleme değerlendirme sistemi, temelinde internet, intranet ve/veya ekstranet gibi bilgi sistemlerinin üzerine kurulur. Günümüzde bu tarz gelişmiş iletişim kanallarının olmasına rağmen insan kaynakları departmanının halen kağıtlarla uğraşması akla pek mantıklı gelmemektedir.

7. Değerleme katılımcılarının herhangi bir sorunla karşılaşmama ve formun gerçek sonucu yansıtmama riskini ortadan kaldırmak amacıyla formun girişinde kısa açıklamalar verilmiştir. Bunlar yedi kişiye dağıtılan değerlendirme formlarının bir parçasıdır ve ana öge olarak bunların içeriğine dahildirler. Bu açıklamalar değerlendiricilerin nasıl hareket etmeleri gerektiğini gösteren insan kaynakları departmanının imzasını taşıyan hatırlatmalardır. Yine bu kısımda, değerlendiricilerin değerlendirme sırasında oluşabilecek hatalara düşmelerini önlemek için, nelerle karşılaşabilecekleri belirtilir.

8. Değerlemeye katılan kişilerin ve belirlenen yetkinliklerin ağırlıkları farklıdır. Bunlar gerçek değerlendirme uygulamalarında insan kaynakları departmanı tarafından belirlenir. Bu ağırlıklar değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılacağına ve örgütün gereksinimlerine göre şekillenmektedir. Yine bu ağırlıklar, değerlendirme sırasında değerlendirici tarafından sonucun güvenilirliğinin etkilenmemesi bakımından bilinmemektedir. İnsan kaynakları departmanı ilgili kişinin performans karnesini hazırlarken bu ağırlıkları kullanır, yine bu ağırlıklar da bilgi sistemine yüklenerek, formlardan gelen verilerle birlikte bilgiye otomatik olarak dönüştürülür. Uygulama için kullanılan ağırlıklar şu şekilde belirlenmiştir:

Tablo 4-5: Oniki Yetkinli Alanı İçin Belirlenmiş Ağırlıklar

Yetkinlikler	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>
Ağırlıkları	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2

Tablo 4-6: Uzman, Yönetici veya Uzman Yardımcısı Olan Değerleyiciler İçin Belirlenmiş Ağırlıklar

YÖNETİCİ İÇİN		UZMAN İÇİN		UZMAN YRD. İÇİN	
<u>Değerleyiciler</u>	<u>Ağırlıkları</u>	<u>D</u>	<u>A</u>	<u>D</u>	<u>A</u>
Kendisi	%20	Yöneticiler	%40	Üst (Yönetici)	% 40
Ast (Uzmanlar)	%40	Kendisi	%10	Kendisi	%10
Ast (Uzman Yrd.)	%40	Emsaller	%30	Üst (Uzman)	%30
		Astlar	%20	Emsaller	%20

9. Çalışanların, değerlendirme katılımcılarından elde edilen verilerle düzenlenen performans karneleri hazırlanmıştır. Buradan elde edilen performans notu kişinin terfisi veya işten çıkarılması, bireysel eğitim ihtiyaçlarının tespiti, güçlü ve zayıf alanlarının belirlenmesi, veri tabanı oluşturulması, kurum içi yeniden yapılanılması vb. gibi konularda kullanılır. Son olarak; elde edilen sonuçlar mutlaka değerlendirilen ile görüşülmelidir.

Aşağıda ilgili yedi kişiye dağıtılmış değerlendirme formlarından doldurulmuş bir örnek verilmiştir. Formun ilk üç sayfası, daha öncede anlatıldığı gibi değerleyene kılavuzluk edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışanın değerlemeye başlamadan önce bu bilgileri dikkatlice okuyup değerlemesini yazılanlar ışığında gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Daha sonra yedi kişiden gelen değerlendirme formları ışığında her bir çalışana ait performans karneleri hazırlanmıştır. Bu hazırlanan performans karnelerinin tümü örnek doldurulmuş değerlendirme formundan sonra verilmiştir.

Çalışanlardan biri tarafından doldurulmuş değerlendirme formu örneği aşağıda şu şekilde verilmektedir:

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ									
07/2003-12/2003 DEĞERLENDİRME									
FORMLARI									
Değerlendirenin					BAYINDIR HAYAT				
Adı: <u>ŞENAY</u>					SİGORTA				
Soyadı: <u>ARSLANER</u>					Bölge Müdürlükleri:				
Ünvanı: <u>UZMAN</u>					İstanbul <input type="checkbox"/>				
İmzası: <u>Ş. Arslaner</u>					Ankara <input type="checkbox"/>				
					Samsun <input type="checkbox"/>				
					Adana <input type="checkbox"/>				
					İzmir <input checked="" type="checkbox"/>				
					Kocaeli <input type="checkbox"/>				
					Antalya <input type="checkbox"/>				
<u>Formun doğru doldurulması için açıklamalar:</u>									
<p>➤ Değerlendirmenin gerçekçi ve objektif olabilmesi için açıklamalar ve formlar dikkatlice okunmalıdır.</p> <p>➤ Değerlendirme 4 seviyeli-10 puanlı ölçü sistemi ile gerçekleştirilecektir. Her bir seviye ve bunlara ait puanlar aşağıda ve her bir yetkinlik alanı için hazırlanmış form sayfalarında belirtilmiştir.</p>									
ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
<p>➤ Değerlendiren; formda her biri tanımlanmış yetkinlik için, değerlendirilen kişinin değerlendirme dönemine ait performansını göz önüne alarak uygun seviyeye ait puanı işaretlemelidir.</p> <p>➤ Yapılan değerlemede bir çok kaynaktan gelecek geri beslemeler dikkate alınacaktır. Seçilen değerlendirme yöntemi ile değerlendirilenlerin hiçbir etki altında kalmadan, özgür iradeleriyle düşüncelerini ifade etmeleri amaçlanmaktadır. Bu nedenle yöntem değerlendirilenlerin ismini saklı tutarak, garanti altına almayı taahhüt etmektedir.</p>									

➤ Yetkinlikler herhangi bir önem sırasına göre verilmemiştir. Her bir yetkinliğin genel başarıda taşıdığı önem doğrultusunda belirlenmiş olan ağırlığı bulunmaktadır. Bunlar; insan kaynakları departmanınca belirlenmiştir ve değerlendirme raporu hazırlanırken kullanılacaktır.

➤ Değerleme kapsamı dahilinde bütün çalışanlara, insan kaynakları departmanınca bir kod verilmiştir. Bu kodlar değerlemeyi yapan kişi ve insan kaynakları departmanı haricinde kimse tarafından bilinmeyecektir. Böylece değerleyici hiçbir baskı altında kalmadan değerlemesini yapacak, değerleyicide kendisini nasıl değerlendirildiğini bilemeyeceğinden ona yaklaşamayacak veya cephe alamayacaktır.

➤ Değerlendirme yaparken değerlemenin sıhhatini etkileyecek bazı hatalar yapılmaktadır. Karar verme sürecinde şu sistematik yanlışları dikkate alıp, bunlardan kaçınarak değerlemenizi yapın:

❖ **Halo Etkisi:** Değerlendirenin iş göreni herhangi bir etkinlik alanında değerlendirirken bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğer özelliklerinin etkisi altında kalmasıdır.

❖ **Gereğinden Yüksek Değerlendirme:** Değerlendirenin tüm değerlendirilenleri değerlendirme ölçeğinin yüksek ucunda değerlendirmesidir (Aşırı Hoşgörü-Merhametli Davranma).

❖ **Gereğinden Düşük Değerlendirme:** Değerlendirenin tüm değerlendirilenleri değerlendirme ölçeğinin düşük ucunda değerlendirmesidir (Yetersiz Hoşgörü).

❖ **Herkesi Ortalama Değerlendirme:** Değerlendirenin tüm değerlendirilenleri değerlendirme ölçeğinin orta nokta çevresinde değerlendirmesidir.

❖ "Benim Gibi" ve "Benden Farklı" görme:

Değerlendirenin, ortak noktalarda benzeştiği çalışanı yüksek, tam tersi halinde düşük değerlendirmesidir.

❖ **Yakın Zaman Etkisi:** Değerlendirilenin geçmişteki olumlu (veya olumsuz) davranışlarının etkisinde kalarak kararlarını vermesidir.

➤ İnsan kaynakları departmanı yapılan değerlendirmeye ilgili yine isim gizliliğini garanti ederek değerlendirenin görüşüne başvurabilir.

➤ Değerlemeye geçebilirsiniz, ilginiz için teşekkürler.

İnsan Kaynakları Departmanı

1- PROBLEM ÇÖZME VE KARAR VERME: Olası problemleri görme için öngörü geliştirme, problemlere anında çözüm bulma, problemin uzun vadede ortaya çıkmaması için önlem geliştirebilme becerisidir.

ÇOK İYİ

- Problem çözer.
- Problemin tekrarlanmaması için ne yapacağını bilir.
- Olası problemler için öngörü geliştirir.
- Problemleri yönetmek yerine problemlerin tekrarlanmamasını hedefler.
- Problemin çözümünde kaynakların etkin kullanımını dikkate alır (para, zaman, insan kaynağı).
- Kişiyeye değil probleme odaklanır.

İYİ

- Problemin çözümünde başarılıdır.
- Problemi yönetmeyi tercih eder.
- Öngörü geliştirmek yerine çözüme yönelmiştir.

ORTA

- Problemi görür ancak çözüm için başkalarından yardım bekler.
- Genellikle probleme değil problemin içindeki kişiyeye odaklanır.
- Problemin tekrarlanmaması için ne yapılacağını bilmez.
- Geçici çözümlere yönelir.

GELİŞTİRİLMELİ

- Problemi görmez.
- Problemi çözmek için çaba sarf etmez.
- Gönüllü değildir.
- Genellikle probleme değil problemin içindeki kişiyeye odaklıdır.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
DEĞERLEYENİN										
Bayındır Hayat Sigorta					ADI: SENAY					
İzmir Bölge Müdürlüğü					SOYADI: ARSLANER					
Gazi Bulvarı Zeytinolu İşmerkezi 59/A					ÜNVANI: UZMAN					
Çankaya/İZMİR Tel: 0232 441 35 68										
DEĞERLENEN KOD										
35-101	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

2- VİZYON, MİSYON GELİŞTİRME / STRATEJİ OLUŞTURMA VE UYGULAMA: Geleceğin resmini görebilme, bu resme ulaşabilmek için amaçları ve araçları belirleme ve bunları uygulayabilme becerisidir.

ÇOK İYİ

- Olaylara geniş bir açıdan bakar.
- Gidilmek istenen noktadaki hedeflerle ilgili olarak gerçekçi terminler koyar.
- Amaca uygun stratejiler belirler.
- Stratejilerin gerçekleşmesi için vizyonla bağlantı kurar.
- Stratejilerin uygulanmasını sağlar, önderlik eder.

İYİ

- Olaylara geniş bir açıdan bakar.
- Gidilmek istenen noktadaki hedeflerle ilgili olarak gerçekçi terminler koyar.
- Amaca ulaşırken stratejileri belirlemede zorlanır.
- Stratejilerin gerçekleşmesi için vizyonla bağlantı kurmada zorlanır.

ORTA

- Vizyon geliştirmeden ziyade kabullenmeyi tercih eder.
- Vizyon-misyon doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmakta zorluk çeker.
- Hedeflerin terminlere (kendi dışındakiler hariç) ulaşmakta zorluk çekebilir.

GELİŞTİRİLMELİ

- Vizyon, misyon ve strateji geliştirmektense ilgisiz kalmayı tercih eder.
- Strateji ve hedefler onu zorlar.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Bayındır Hayat Sigorta
İzmir Bölge Müdürlüğü
Gazi Bulvarı Zeytinoğlu İşmerkezi 59/A
Çankaya/İZMİR Tel: 0232 441 35 68

DEĞERLEYENİN

ADI: ŞENAY
SOYADI: ARSLANER
ÜNVANI: UZMAN

DEĞERLENEREN KOD

35-101	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

3- KENDİNİ GELİŞTİRME, DEĞİŞİME AÇIK OLMA: İşyle ve işinin dışındaki gelişmelerle ilgilenme, her türlü yeniliğe karşı açık olma ve değişimlere çabuk uyum sağlama becerisidir.

ÇOK İYİ

- Sürekli kendini geliştirme çabasındadır.
- Değişimi reddetmek yerine değişimin ne olduğunu öğrenmek ve incelemek ister.
- Sürekli kendini geliştirme ve iyileştirmeden yola çıkarak değişime uyum sağlar.
- Yeniliklerin ilk uygulayıcısıdır.
- Kendini geliştirmek için yardım ister.

İYİ

- Sürekli kendini geliştirme çabasındadır.
- Değişime uyar ama sorgulamaz.
- Yenilikleri uygular ama ilk uygulayıcısı değildir. Değişimi başlatmak yerine değişime uymayı tercih eder.
- Kişisel gelişim için yardım istemez.

ORTA

- Kendini geliştirmek yerine zorunlu kalırsa değişmeyi tercih eder.
- Değişime uyarılmış gibi görünse de değişime karşıdır.
- Yenilikler karşısında zaman zaman tutucudur.

GELİŞTİRİLMELİ

- Değişime kapalıdır.
- Kendini geliştirmek için çabası yoktur.
- Yeniliklerden korkar.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Bayındır Hayat Sigorta İzmir Bölge Müdürlüğü Gazi Bulvarı Zeytinolu İşmerkezi 59/A Çankaya/İZMİR Tel: 0232 441 35 68				DEĞERLEYENİN ADI: ŞENAY SOYADI: ARSLANER ÜNVANI: UZMAN						
DEĞERLENEREN KOD										
35-101	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

4- ŞİRKETE BAĞLILIK VE TEMSİL YETENEĞİ: Şirket, vizyon ve misyonunu benimseme; şirket kültürü ile özdeşleşme; davranış, bilgi ve görüntüsüyle şirketi temsil edebilme becerisidir.

ÇOK İYİ

- Şirkete ait olma bilincini taşır.
- Şirket vizyon ve misyonunu benimseyerek hedef belirler ve çalışır.
- Şirket kültürü ile özdeşleşir.
- Davranış, bilgi ve görüntüsü ile şirketi en iyi şekilde temsil eder.
- Dış ortamlarda kişiliğini değil şirketi ön plana çıkarır.

İYİ

- Şirkete bağlıdır.
- Vizyon, misyon ve hedefler doğrultusunda çalışır. Davranış, bilgi ve görüntüsü ile şirketi iyi temsil eder.
- Şirket kültürü ile özdeşleşir.
- Dış ortamlarda ara ara şirketi değil kişiliğini ortaya çıkarır.

ORTA

- Şirket vizyon, misyon ve hedeflerini kavranmaya çalışır.
- Uyum konusunda çaba harcar ancak şirketi tanıma, tanıtma ve temsil etme konusunda genellikle başarılı değildir.

GELİŞTİRİLMELİ

- Şirketine bağlılık ve şirket kültürünü benimseme ihtiyacı duymaz.
- Temsil etmede bilgi, davranış ve görüntüsüne önem verme çabası göstermez.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Bayındır Hayat Sigorta		DEĞERLEYENİN								
İzmir Bölge Müdürlüğü		ADI: ŞENAY								
Gazi Bulvarı Zeytinoğlu İşmerkezi 59/A		SOYADI: ARSLANER								
Çankaya/İZMİR Tel: 0232 441 35 68		ÜNVANI: UZMAN								
DEĞERLENEREN KOD										
35-101	<input checked="" type="checkbox"/>	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	<input checked="" type="checkbox"/>	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	8	<input checked="" type="checkbox"/>	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	8	<input checked="" type="checkbox"/>	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	8	<input checked="" type="checkbox"/>	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	<input checked="" type="checkbox"/>	7	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	<input checked="" type="checkbox"/>	7	6	5	4	3	2	1

5- BİLGİ PAYLAŞMA VE EĞİTİM FAALİYETLERİNE KATILMA: Bilgi akışını sağlama ve kendi bilgi ve deneyimlerini diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşma, gerektiğinde düzenli eğitimlerle bilgi ve becerisini geliştirme çabasıdır.

ÇOK İYİ

- Şirketin tüm kademelerinden gelen bilgi akışını düzenli toplantılarda ekiptekilerle paylaşır.
- Kilit adam olmaktansa bilgi paylaşmayı tercih eder.
- Ekip üyeleriyle birlikte öğrenmeyi hedefler.
- Düzenli eğitimler alır.
- Eğitim düzeyini geliştirmek için eğitim öngörülerini yapar.

İYİ

- Şirketin tüm kademelerinden gelen bilgi akışını düzenli toplantılarda diğer çalışanlarla paylaşır.
- Kilit adam olmaktansa bilgi paylaşmayı tercih eder.
- Gelen istekler doğrultusunda eğitim alır.
- Eğitim programlarına düzenli uyar.

ORTA

- Bilginin kendisince aktarılması gerektiği kadarını aktarır.
- Eğitim alma çabasında değildir.
- Kilit adam olma derdindedir.

GELİŞTİRİLMELİ

- Bilgi ve deneyimi paylaşmaz.
- İhtiyaç duyulan kişi olma derdindedir.
- Eğitime inanmaz.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Bayındır Hayat Sigorta		DEĞERLEYENİN								
İzmir Bölge Müdürlüğü		ADI: ŞENAY								
Gazi Bulvarı Zeytinoğlu İşmerkezi 59/A		SOYADI: ARSLANER								
Çankaya/İZMİR Tel: 0232 441 35 68		ÜNVANI: UZMAN								
DEĞERLENEREN KOD										
35-101	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

6- ANALİTİK DÜŞÜNME BECERİSİ: Olaylara neden-sonuç ilişkisinde, başkalarının etkisi altında kalmadan önyargısız bakabilme becerisidir.

ÇOK İYİ

- Olayları değerlendirirken tarafsız ve ön yargısızdır. İyi yada kötü bir tek olaydan yola çıkarak genelleme yapmaz.
- Niçin, nereye sorularını sıkça sorarak sonuca ulaşmaya çalışır.
- Mantık zinciri içerisinde olayları değerlendirir duygularını yansıtmaz.

İYİ

- Olayları değerlendirirken tarafsız ve önyargısızdır.
- Mantık zinciri içerisinde olayları değerlendirir duygularını yansıtmaz.
- Zaman zaman bir tek olaydan yola çıkarak genelleme yaptığı söz konusudur.
- Neden sonuç ilişkisi hakimdir.

ORTA

- Olayları ön yargılı ve kendi bakış açısından yorumlaması söz konusudur.
- Neden sonuç ilişkisinden ziyade duygusallık vardır.
- Mantık zincirini ara ara işletir.

GELİŞTİRİLMELİ

- Bir tek olayın etkisinde kalarak genelleme yapar.
- Kendi doğrularını tek doğru olarak kabul edip önyargılı davranır.
- Olaylar arsında ilişki kurmakta zorlanır.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
<p>Bayındır Hayat Sigorta İzmir Bölge Müdürlüğü Gazi Bulvarı Zeytinoğlu İşmerkezi 59/A Çankaya/İZMİR Tel: 0232 441 35 68</p>										
					<p>DEĞERLEYENİN ADI: SENAY SOYADI: ARSLANER ÜNVANI: UZMAN</p>					
DEĞERLENEREN KOD										
35-101	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

7- STRES YÖNETİMİ: Fiziki baskının yarattığı olumsuzlukları gidermek ve bunu baskı altına alıp, başkalarına yansıtma becerisidir.

ÇOK İYİ

- Stresiyle başa çıkma yöntemlerini bilir ve uygular.
- Stresin oluşturduğu olumsuzlukları başkalarına yansıtma.
- Stres sonucu tepkisel davranışlardan kaçınır.
- Stres yaratan faktörleri ortadan kaldırmak için çaba sarf eder.

İYİ

- Stresiyle başa çıkma yöntemlerini bilir ve uygular.
- Stresin oluşturduğu olumsuzlukları ara ara başkalarına yansıtabilir.
- Stres yaratan faktörleri bilip üstüne gider.

ORTA

- Stres yaratan faktörleri bilir, zaman zaman bunları başkalarına yansıtır.
- Stres sonucu tepkisel davranışlar gösterir.

GELİŞTİRİLMELİ

- Stresle birlikte yaşar.
- Tüm davranışları tepkiseldir.
- Stres taratan faktörleri görmezlikten gelir.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Bayındır Hayat Sigorta
İzmir Bölge Müdürlüğü
Gazi Bulvarı Zeytinolu İşmerkezi 59/A
Çankaya/İZMİR Tel: 0232 441 35 68

DEĞERLEYENİN

ADI: SENAY
SOYADI: ARSLANER
ÜNVANI: UZMAN

DEĞERLENEREN KOD

35-101	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

8- ÖZGÜVEN VE YARATICILIK: Kişinin kendisine güvenerek yeni fikirler ortaya çıkartma ve başkalarının yaratıcılıklarına katkıda bulunma becerisidir.

ÇOK İYİ

- Kendisine güvenir.
- Fikirlerini rahatlıkla ortaya sunar ve tartışır.
- Başkaları için uçuk sayılabilecek fikirleri ortaya çıkartır ve savunur.
- Hayal dünyası geniştir.
- Başkalarını özgüven konusunda motive eder.
- Yaratıcı fikir çıkarmaları için başkalarını destekler.
- Yaratıcılığın ortaya çıkabileceği güven ortamının oluşturulmasına destek verir.

İYİ

- Kendisine güvenir.
- Fikirlerini rahatlıkla ortaya sunar ve tartışır.
- Başkaları için uçuk sayılabilecek fikirleri ortaya çıkartır ve savunur.
- Başkalarının özgüvenini geliştirmesine ve fikir yaratmalarına yardım ederken ara ara kısıtlayıcı olabilir.
- Yaratıcılığın ortaya çıkabileceği güven ortamının oluşturulmasına destek verir.

ORTA

- Yaratıcı fikir ara ara çıkar.
- Özgüveni zayıftır, başkalarının da özgüvenlerini geliştirmez.
- Ortaya çıkan yaratıcı fikirlere rağbet etmez.

GELİŞTİRİLMELİ

- Yaratıcı fikri yoktur.
- Özgüveni yoktur.
- Yaratıcı fikir ve özgüven konusunda başkalarını da olumsuz etkiler.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Bayındır Hayat Sigorta				DEĞERLEYENİN						
İzmir Bölge Müdürlüğü										
Gazi Bulvarı Zeytinolu İşmerkezi				ADI: ŞENAY SOYADI: ARSLANER						
59/A Çankaya/İZMİR Tel: 0232 441				ÜNVANI: UZMAN						
DEĞERLENEN KOD										
35-101	<input checked="" type="checkbox"/>	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	<input checked="" type="checkbox"/>	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	<input checked="" type="checkbox"/>	7	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	<input checked="" type="checkbox"/>	7	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	8	<input checked="" type="checkbox"/>	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	8	<input checked="" type="checkbox"/>	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	8	7	6	<input checked="" type="checkbox"/>	4	3	2	1

9- ZAMAN YÖNETİMİ: Kişisel veya işsel zamanı bir kaynak olarak etkin kullanma becerisidir. Kendini ve başkalarını organize ederek planlayabilme, hedef önceliklerine göre iş dağılımı yapabilme becerisidir.

ÇOK İYİ

- Kişisel ve işsel zaman planlaması yapar.
- İşlerini aciliyet ve önem sırasına koyar.
- Zaman kesintileriyle başa çıkmasını bilir.
- Kısa, orta ve uzun vadeli aktivite planları vardır.
- İletişim becerisini zaman yönetiminde de kullanır.
- Zamanın etkin kullanılması adına "hayır" deme becerisini geliştirmiştir.
- Kendisinin ve başkalarının zamanını organize edebilir.

İYİ

- Kişisel ve işsel zaman planlaması yapar.
- İşlerini aciliyet ve önem sırasına koyar.
- Zaman kesintileriyle başa çıkmada zaman zaman zorluk çeker.
- Planlara uymakta zorlanabilir.
- İletişim becerisini zaman yönetiminde de etkin kullanır.
- Zamanın etkin kullanılması adına "hayır" deme becerisini geliştirmiştir.

ORTA

- Kişisel ve işsel zaman planlaması yapmaktan zorlanır.
- "Hayır" deme becerisi yoktur.
- Zaman kesintileriyle başa çıkmada zaman zaman zorluk çeker.
- İletişim becerisini zaman yönetiminde de etkin kullanmada zorlanır.

GELİŞTİRİLMELİ

- "Hayır" deme becerisi yoktur.
- Zaman planlaması yoktur.
- Günlük akış içerisinde işlerini yapar.
- Zamana karşı yarış içindedir.
- İletişim becerisini zaman yönetiminde kullanamaz.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Bayındır Hayat Sigorta				DEĞERLEYENİN						
İzmir Bölge Müdürlüğü				ADI: ŞENAY						
Gazi Bulvarı Zeytinoğlu İşmerkezi 59/A				SOYADI: ARSLANER						
Çankaya/İZMİR Tel: 0232 441 35 68				ÜNVANI: UZMAN						
DEĞERLENEN KOD										
35-101	<input checked="" type="checkbox"/>	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	10	<input checked="" type="checkbox"/>	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	<input checked="" type="checkbox"/>	7	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	<input checked="" type="checkbox"/>	7	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	<input checked="" type="checkbox"/>	7	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	<input checked="" type="checkbox"/>	7	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	8	7	<input checked="" type="checkbox"/>	5	4	3	2	1

10- İLETİŞİM VE SOSYAL UYUM: Empati geliştirerek kendini başkalarının yerine koyarak karşısındaki insanları dinleyerek ve başkalarından geri besleme olarak kendini ifade edebilme becerisidir. İş ilişkisi ile özel ilişkiyi ayırt ederek genel saygı kuralları çerçevesi içinde birlikte çalıştığı insanlara uyum gösterebilmesidir.

ÇOK İYİ

- Sürekli empati geliştirerek olaylara bakar.
- Kendini dinlettirmeden ziyade kendisi başkalarını dinlemeyi tercih eder.
- Düşüncelerini anlatırken beden dilini kullanır.
- Beden diliyle anlattıkları genelde uyumludur.
- Kendini ifade etmede güçlük çekmez.
- Aktarmak istediği iletinin anlaşılıp anlaşılmadığını teyit eder.
- İş ile ilgili problemleri çözerken saygı çerçevesinde hareket eder.

İYİ

- Sürekli empati geliştirerek olaylara bakar.
- Kendini dinlettirmeden ziyade kendisi başkalarını dinlemeyi tercih eder.
- Beden dilini kullanmada başarılı değildir.
- Kendini ifade etmede zorlandığı noktalar vardır.
- Aktarmak istediği iletinin anlaşılıp anlaşılmadığını teyit eder.
- Düşüncelerinde açıktır.
- Sosyal davranışları dengelidir.

ORTA

- Empati geliştirme yoktur.
- Dinler ancak geri besleme yapmaz, teyit mekanizması çalışmaz.
- Kendini ifade etmede zorlandığı noktalar vardır.
- Beden dilini kullanmaz.
- İş ilişkisinde saygı kurallarının dışına çıktığı olur.

GELİŞTİRİLMELİ

- Kendini ifade etmede zorluk çeker.
- Beden dilini kullanmaz.
- Empati geliştirme yoktur.
- Kapalı bir yapıya sahiptir.
- Dinlemez.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
DEĞERLENEREN KOD				DEĞERLEYENİN						
Bayındır Hava Sigorta İzmir Bölge Müdürlüğü Gazi Bulvarı Zeytinoglu İşmerkezi 59/A Çağkaya/İZMİR Tel: 0232 441 35 68				ADI: ŞENAY SOYADI: ARSLANER ÜNVANI: UZMAN						
35-101	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

11- KENDİNİ VE BAŞKALARINI MOTİVE ETME, POZİTİF DÜŞÜNME: Olaylar karşısında anlık etkilenmelerden uzaklaşarak kendisini motive etme ve başkalarına yansıtmadan moral gücünü yönlendirme, sorunlar karşısında yapıcı yaklaşımlar getirebilme becerisidir.

ÇOK İYİ

- Profesyonel olarak iç ve dış faktörleri kendi içinde çözümler ve hiçbir zaman bunu başkalarına göstermez.
- Başkalarının motivasyon ihtiyacını anlayıp ihtiyaca uygun motivasyon araçlarını kullanır.
- Motivasyonu arttırmak yerine motivasyonun önündeki engelleri ortadan kaldırmak için çalışır.
- Kendince motivasyon araçları geliştirir.
- Motivasyonun maddi değil manevi boyutunu öne çıkarır ve başkalarını motive etmeyi sürekli yapar.
- Motivasyonu iş yaptırma aracı olarak görmez.

İYİ

- Profesyonel olarak iç ve dış faktörleri kendi içinde çözümler ve hiçbir zaman bunu başkalarına göstermez.
- Başkalarının motivasyon ihtiyacını anlayıp ihtiyaca uygun motivasyon araçlarını kullanır.
- Motivasyonu kısa vadeli olarak görüp ne yapılması gerektiğini düşünür.
- Motivasyonun maddi değil manevi boyutunu öne çıkarır ve başkalarını motive etmeyi sürekli yapar.
- Ara ara motivasyonu iş yaptırma aracı olarak ele alır.

ORTA

- Kendini motive etmekte ara ara zorlanır ve bunu başkalarına yansıtır.
- Motivasyon onun için sürekli yapılması gereken bir iş değil ara ara düşünülecek bir iştir.

GELİŞTİRİLMELİ

- Kendi motivasyonsuzluğunu başkalarına yansıtır.
- İnsanları motive ederek bir yere varılmayacağına inanır.
- Başkalarını motive etmek yerine olumsuz etkiler.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Bayındır Hayat Sigorta				DEĞERLEYENİN						
İzmir Bölge Müdürlüğü				ADI: ŞENAY SOYADI: ARSLANER						
DEĞERLENEN KOD				ÜNVANI: UZMAN						
35-101	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

12- İŞBİRLİĞİ, EKİP RUHU: Ortak amaca ulaşmak için birlikte hareket edebilme, ortak sorumluluğu işi ve bilgiyi paylaşabilme ve çalışanları motive ederek sinerjiyi yaratabilme becerisidir.

ÇOK İYİ

- İyi bir ekip üyesidir.
- Diğer çalışanları motive eder, uyum içinde çalışmaya katkı sağlayarak sinerji yaratır.
- İş ve bilgiyi paylaşarak ekip performansını artırır.
- Diğer ekiplerle de iletişime önem verir.
- Ekip kararlarını sahiplenir.
- Ekip sorumluluğunu bilir.

İYİ

- Başarının takım çalışması sonucu olduğunu bilir ve destekler.
- Ekip arkadaşlarını motive eder.
- İş ve bilgiyi paylaşır, başkalarıyla çalışır.
- Ekip kararlarına zaman zaman ters düşer ve bunu beyan eder.

ORTA

- Ekip çalışmasını her zaman tercih etmez.
- Bireysel çalışmada daha başarılıdır.
- Bilgi ve işi paylaşmada çoğu zaman zorlanır.
- Ekibi motive etme ve sinerji yaratmada genellikle başarılı değildir.

GELİŞTİRİLMELİ

- Bireysel çalışmayı sever ve destekler.
- Ekip çalışmasında performansı düşer.
- Bilgi ve işi paylaşmaz.
- Ekibi motive etme gereği duymaz.
- Ekip içi sürtüşmelere neden olabilir.

ÇOK İYİ		İYİ		ORTA			GELİŞTİRİLMELİ		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Bayındır Hayat Sigorta
İzmir Bölge Müdürlüğü
Gazi Bulvarı Zeytinoğlu İşmerkezi 59/A
Çankaya/İZMİR Tel: 0232 441 35 68

DEĞERLEYENİN

ADI: ŞENAY
SOYADI: ARSLANER
ÜNVANI: UZMAN

DEĞERLENEN KOD

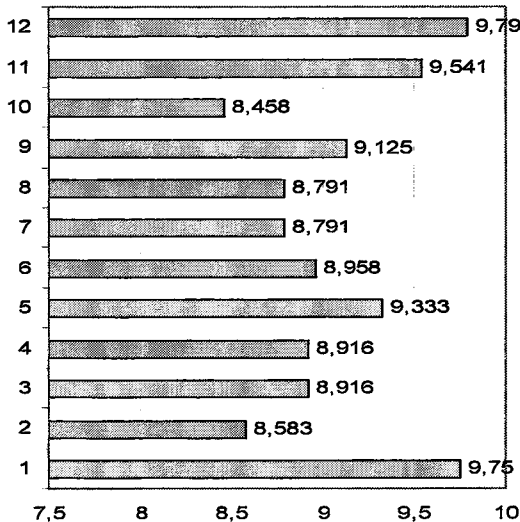
35-101	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-102	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-103	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-104	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-105	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-106	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
35-107	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Yukarıdaki değerlendirme form örneği ile diğer değerlendirilenler tarafından doldurulmuş formlardan gelen veriler doğrultusunda hazırlanmış, yedi çalışana ait performans karneleri şu şekilde verilmektedir:

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ	
07/2003-12/2003	
PERFORMANS KARNESİ	
<u>Değerlenenin</u>	<u>BAYINDIR HAYAT</u>
Adı:...XXX.....(1. KİŞİ)	<u>SİGORTA</u>
Soyadı:...XXXXX.....	<u>Bölge Müdürlükleri:</u>
Ünvanı:...XXXXX.....	İstanbul <input type="checkbox"/>
İşe Başlama Zamanı:...XXXX...	Ankara <input type="checkbox"/>
Değerlendirici sayısı:...7Kişi.....	Samsun <input type="checkbox"/>
	Adana <input type="checkbox"/>
	İzmir <input checked="" type="checkbox"/>
	Kocaeli <input type="checkbox"/>
	Antalya <input type="checkbox"/>

YETKİNLİKLER DOĞRULTUSUNDA VERİLEN PERFORMANS NOTLARI					
	Yönetici	Kendisi	Emsaller	Astlar	Ortalama
1- Problem Çözme ve Karar Verme	9	10	10	10	9,75
2- Vizyon, Misyon Geliştirme, Strateji Oluşturma	8	8	9,333	9	8,583
3- Kendini Geliştirme, Değişime Açık Olma	8	9	9,667	9	8,916
4- Şirkete Bağlılık ve Temsil Yeteneği	9	10	8,667	8	8,916
5- Bilgi Paylaşma ve Eğitim Faaliyetlerine Katılma	9	10	9,333	9	9,333
6- Analitik Düşünme Becerisi	10	8	9,333	8,5	8,958
7- Stres Yönetimi	8	9	8,667	9,5	8,791
8- Özgüven ve Yaratıcılık	8	10	8,667	8,5	8,791
9- Zaman Yönetimi	9	9	9	9,5	9,125
10- İletişim ve Sosyal Uyum	8	9	9,333	7,5	8,458
11- Kendini ve Başkalarını Motive Etme, Pozitif Düşünme	9	10	9,667	9,5	9,541
12- İşbirliği, Ekip Ruhu	10	10	9,667	9,5	9,791

Ortalamalar



DEĞERLEYİCİLERİN NOTLARI	
Yöneticinin Notu: <u>212</u>	SONUC 217,2 (9,05/10)
Kendisinin Notu: <u>221</u>	
Emsallerin Notu: <u>224,333</u>	
Astların Notu: <u>215</u>	
<u>Görüşler:</u>	

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

07/2003-12/2003

PERFORMANS KARNESİ

Değerlenenin

Adı:...XXX.....(2. KİŞİ)

Soyadı:...XXXX.....

Ünvanı:...XXXX.....

İşe Başlama Zamanı:...XXXX...

Değerlendirici sayısı:...7Kişi.....

BAYINDIR HAYAT
SİGORTA

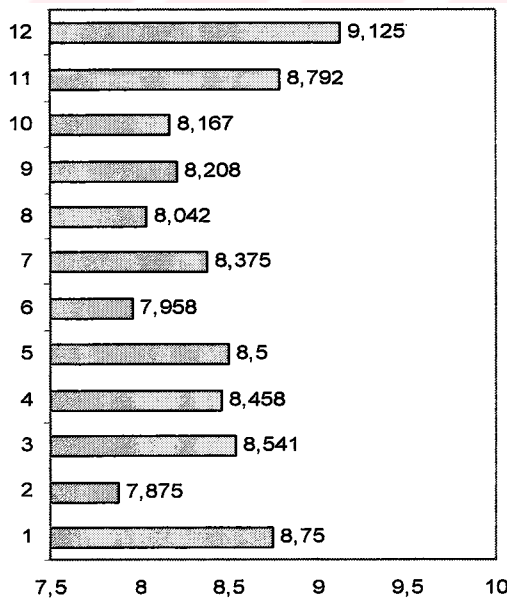
Bölge Müdürlükleri:

İstanbul	<input type="checkbox"/>
Ankara	<input type="checkbox"/>
Samsun	<input type="checkbox"/>
Adana	<input type="checkbox"/>
İzmir	<input checked="" type="checkbox"/>
Kocaeli	<input type="checkbox"/>
Antalya	<input type="checkbox"/>

YETKİNLİKLER DOĞRULTUSUNDA VERİLEN PERFORMANS NOTLARI

	Yönetici	Kendisi	Emsaller	Astlar	Ortalama
1- Problem Çözme ve Karar Verme	9	10	8	8	8,75
2- Vizyon, Misyon Geliştirme, Strateji Oluşturma	9	8	7	7,5	7,875
3- Kendini Geliştirme, Değişime Açık Olma	8	10	7,667	8,5	8,541
4- Şirkete Bağlılık ve Temsil Yeteneği	10	8	7,333	8,5	8,458
5- Bilgi Paylaşma ve Eğitim Faaliyetlerine Katılma	8	10	8	8	8,5
6- Analitik Düşünme Becerisi	8	8	7,333	8,5	7,958
7- Stres Yönetimi	7	9	8	9,5	8,375
8- Özgüven ve Yaratıcılık	8	7	7,667	9,5	8,042
9- Zaman Yönetimi	7	8	8,333	9,5	8,208
10- İletişim ve Sosyal Uyum	9	7	8,667	8	8,167
11- Kendini ve Başkalarını Motive Etme, Pozitif Düşünme	10	9	7,667	8,5	8,792
12- İşbirliği, Ekip Ruhu	10	10	8	8,5	9,125

Ortalamalar



DEĞERLEYİCİLERİN NOTLARI

Yöneticinin Notu: 207

Kendisinin Notu: 209

Emsallerin Notu: 186,333

Astların Notu: 201,5

SONUÇ

199,9
(8.329/10)

Görüşler:

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

07/2003-12/2003

PERFORMANS KARNESİ

Değerlenenin

BAYINDIR HAYAT

Adı:...XXX.....(3. KİŞİ)

SİGORTA

Soyadı:...XXXX.....

Bölge Müdürlükleri:

Ünvanı:...XXXXX.....

İşe Başlama Zamanı:...XXXX...

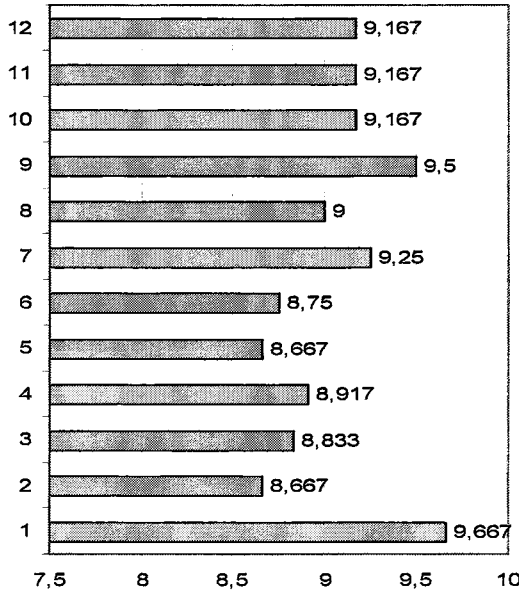
Değerlendirici sayısı:...7Kişi.....

İstanbul	<input type="checkbox"/>
Ankara	<input type="checkbox"/>
Samsun	<input type="checkbox"/>
Adana	<input type="checkbox"/>
İzmir	<input checked="" type="checkbox"/>
Kocaeli	<input type="checkbox"/>
Antalya	<input type="checkbox"/>

YETKİNLİKLER DOĞRULTUSUNDA VERİLEN PERFORMANS NOTLARI

	Kendisi	Astlar (Uzman)	Astlar (Uzm. Yrd.)	Ortalama
1- Problem Çözme ve Karar Verme	10	9,5	9,5	9,667
2- Vizyon, Misyon Geliştirme, Strateji Oluşturma	9	8	9	8,667
3- Kendini Geliştirme, Değişime Açık Olma	9	8,5	9	8,833
4- Şirkete Bağlılık ve Temsil Yeteneği	10	8,75	8	8,917
5- Bilgi Paylaşma ve Eğitim Faaliyetlerine Katılma	9	9	8	8,667
6- Analitik Düşünme Becerisi	8	8,75	9,5	8,75
7- Stres Yönetimi	10	8,25	9,5	9,25
8- Özgüven ve Yaratıcılık	9	8,5	9,5	9
9- Zaman Yönetimi	10	9,5	9	9,5
10- İletişim ve Sosyal Uyum	9	9	9,5	9,167
11- Kendini ve Başkalarını Motive Etme, Pozitif Düşünme	10	8,5	9	9,167
12- İşbirliği, Ekip Ruhu	9	9	9,5	9,167

Ortalamalar



DEĞERLEYİCİLERİN NOTLARI

Kendisinin Notu: 222

SONUÇ

Astlar (Uzm.): 211,5

216,2
(9,008/10)

Astlar (Uzm. Yrd.): 218

Görüşler:

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ 07/2003-12/2003 PERFORMANS KARNESİ

Değerlenenin

Adı:...XXX.....(4. Kişi)

Soyadı:...XXXXX.....

Ünvanı:...XXXXX.....

İşe Başlama Zamanı:...XXXX...

Değerlendirici sayısı:...7Kişi.....

BAYINDIR HAYAT

SİGORTA

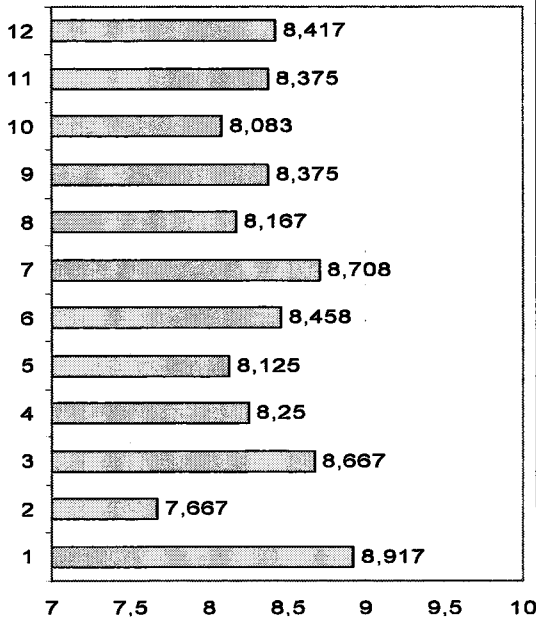
Bölge Müdürlükleri:

İstanbul	<input type="checkbox"/>
Ankara	<input type="checkbox"/>
Samsun	<input type="checkbox"/>
Adana	<input type="checkbox"/>
İzmir	<input checked="" type="checkbox"/>
Kocaeli	<input type="checkbox"/>
Antalya	<input type="checkbox"/>

YETKİNLİKLER DOĞRULTUSUNDA VERİLEN PERFORMANS NOTLARI

	Yönetici	Kendisi	Emsaller	Astlar	Ortalama
1- Problem Çözme ve Karar Verme	10	10	7,667	8	8,917
2- Vizyon, Misyon Geliştirme, Strateji Oluşturma	8	8	6,667	8	7,667
3- Kendini Geliştirme, Değişime Açık Olma	8	10	6,667	10	8,667
4- Şirkete Bağlılık ve Temsil Yeteneği	10	8	7	8	8,25
5- Bilgi Paylaşma ve Eğitim Faaliyetlerine Katılma	10	8	7	7,5	8,125
6- Analitik Düşünme Becerisi	10	9	6,333	8,5	8,458
7- Stres Yönetimi	9	10	6,333	9,5	8,708
8- Özgüven ve Yaratıcılık	8	9	6,667	9	8,167
9- Zaman Yönetimi	8	9	7	9,5	8,375
10- İletişim ve Sosyal Uyum	7	10	6,333	9	8,083
11- Kendini ve Başkalarını Motive Etme, Pozitif Düşünme	9	8	7	9,5	8,375
12- İşbirliği, Ekip Ruhu	8	10	7,667	8	8,417

Ortalamalar



DEĞERLEYİCİLERİN NOTLARI

Yöneticinin Notu: 212

Kendisinin Notu: 208

Emsallerin Notu: 165,002

Astların Notu: 205,5

SONUC

196,2
(8.175/10)

Görüşler:

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

07/2003-12/2003

PERFORMANS KARNESİ

Değerlenenin

Adı:...XXX.....(5. KİŞİ)

Soyadı:...XXXXX.....

Ünvanı:...XXXXX.....

İşe Başlama Zamanı:...XXXX...

Değerlendirici sayısı:...7Kişi.....

BAYINDIR HAYAT

SİGORTA

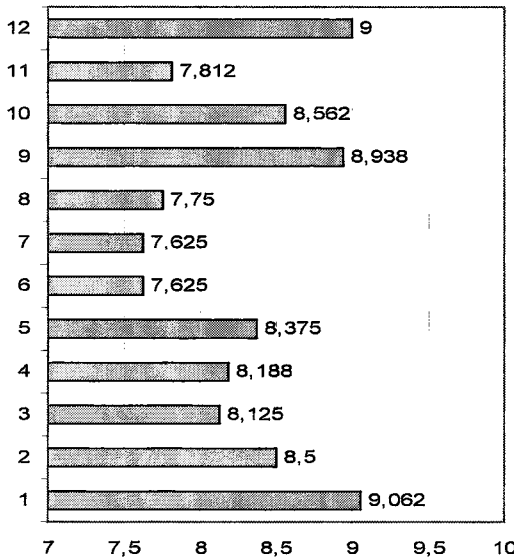
Bölge Müdürlükleri:

İstanbul	<input type="checkbox"/>
Ankara	<input type="checkbox"/>
Samsun	<input type="checkbox"/>
Adana	<input type="checkbox"/>
İzmir	<input checked="" type="checkbox"/>
Kocaeli	<input type="checkbox"/>
Antalya	<input type="checkbox"/>

YETKİNLİKLER DOĞRULTUSUNDA VERİLEN PERFORMANS NOTLARI

	Yönetici	Kendisi	Üst (Uzm.)	Emsaller	Ortalama
1- Problem Çözme ve Karar Verme	9	10	8,25	9	9,062
2- Vizyon, Misyon Geliştirme, Strateji Oluşturma	8	9	7	10	8,5
3- Kendini Geliştirme, Değişime Açık Olma	8	9	6,5	9	8,125
4- Şirkete Bağlılık ve Temsil Yeteneği	9	8	7,75	8	8,188
5- Bilgi Paylaşma ve Eğitim Faaliyetlerine Katılma	8	9	7,5	9	8,375
6- Analitik Düşünme Becerisi	7	10	6,5	7	7,625
7- Stres Yönetimi	7	8	6,5	9	7,625
8- Özgüven ve Yaratıcılık	7	8	7	9	7,75
9- Zaman Yönetimi	9	9	7,75	10	8,938
10- İletişim ve Sosyal Uyum	7	10	7,25	10	8,562
11- Kendini ve Başkalarını Motive Etme, Pozitif Düşünme	7	8	7,25	9	7,812
12- İşbirliği, Ekip Ruhu	8	9	9	10	9

Ortalamalar



DEĞERLEYİCİLERİN NOTLARI

Yöneticinin Notu: 191

Kendisinin Notu: 219

Üstlerin (Uzm.) Notu: 177,5

Emsallerin Notu: 202

SONUÇ

191,95
(7,998/10)

Görüşler:

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

07/2003-12/2003

PERFORMANS KARNESİ

Değerlenenin

BAYINDIR HAYAT

SİGORTA

Bölge Müdürlükleri:

Adı:...XXX.....(6. KİŞİ)

Soyadı:...XXXX.....

Ünvanı:...XXXXX.....

İşe Başlama Zamanı:...XXXXX...

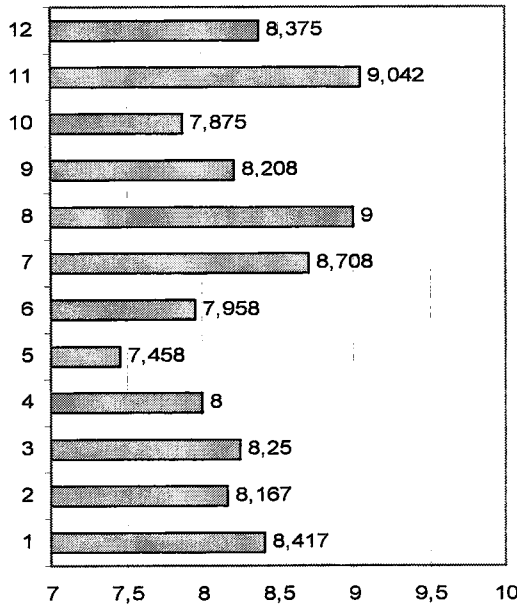
Değerlendirici sayısı:...7Kişi.....

İstanbul	<input type="checkbox"/>
Ankara	<input type="checkbox"/>
Samsun	<input type="checkbox"/>
Adana	<input type="checkbox"/>
İzmir	<input checked="" type="checkbox"/>
Kocaeli	<input type="checkbox"/>
Antalya	<input type="checkbox"/>

YETKİNLİKLER DOĞRULTUSUNDA VERİLEN PERFORMANS NOTLARI

	Yönetici	Kendisi	Emsaller	Astlar	Ortalama
1- Problem Çözme ve Karar Verme	9	9	7,667	8	8,417
2- Vizyon, Misyon Geliştirme, Strateji Oluşturma	10	8	7,667	7	8,167
3- Kendini Geliştirme, Değişime Açık Olma	8	8	8	9	8,25
4- Şirkete Bağlılık ve Temsil Yeteneği	8	8	8	8,5	8
5- Bilgi Paylaşma ve Eğitim Faaliyetlerine Katılma	7	7	8,333	7,5	7,458
6- Analitik Düşünme Becerisi	7	8	8,333	8,5	7,958
7- Stres Yönetimi	8	9	8,333	9,5	8,708
8- Özgüven ve Yaratıcılık	9	9	8	10	9
9- Zaman Yönetimi	7	8	8,333	9,5	8,208
10- İletişim ve Sosyal Uyum	7	8	8	8,5	7,875
11- Kendini ve Başkalarını Motive Etme, Pozitif Düşünme	10	9	7,667	9,5	9,042
12- İşbirliği, Ekip Ruhu	8	9	8	8,5	8,375

Ortalamalar



DEĞERLEYİCİLERİN NOTLARI

Yöneticinin Notu: 195

Kendisinin Notu: 198

Emsallerin Notu: 192,333

Astların Notu: 202,5

SONUÇ

196
(8.167/10)

Görüşler:

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ
07/2003-12/2003
PERFORMANS KARNESİ

Değerlenenin

Adı:...XXX.....(7. KİŞİ)

Soyadı:...XXXX.....

Ünvanı:...XXXX.....

İşe Başlama Zamanı:...XXXX...

Değerlendirici sayısı:...7Kişi.....

BAYINDIR HAYAT

SİGORTA

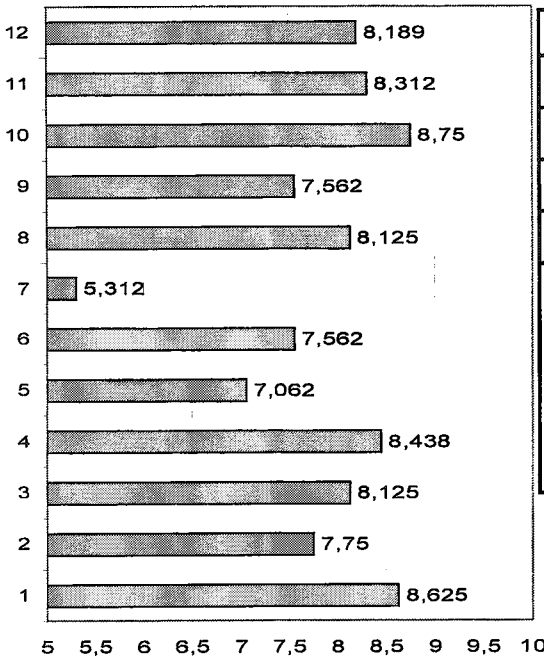
Bölge Müdürlükleri:

İstanbul	<input type="checkbox"/>
Ankara	<input type="checkbox"/>
Samsun	<input type="checkbox"/>
Adana	<input type="checkbox"/>
İzmir	<input checked="" type="checkbox"/>
Kocaeli	<input type="checkbox"/>
Antalya	<input type="checkbox"/>

YETKİNLİKLER DOĞRULTUSUNDA VERİLEN PERFORMANS NOTLARI

	Yönetici	Kendisi	Üst (Uzm.)	Emsaller	Ortalama
1- Problem Çözme ve Karar Verme	8	10	6,5	10	8,625
2-Vizyon, Misyon Geliştirme,Strateji Oluşturma	7	9	6	9	7,75
3- Kendini Geliştirme, Değişime Açık Olma	7	10	5,5	10	8,125
4- Şirkete Bağlılık ve Temsil Yeteneği	8	9	7,75	9	8,438
5- Bilgi Paylaşma ve Eğitim Faaliyetlerine Katılma	6	8	5,25	9	7,062
6- Analitik Düşünme Becerisi	6	9	5,25	10	7,562
7- Stres Yönetimi	5	8	3,75	9	5,312
8- Özgüven ve Yaratıcılık	8	9	6,5	9	8,125
9- Zaman Yönetimi	7	8	6,25	9	7,562
10- İletişim ve Sosyal Uyum	8	10	7	10	8,75
11- Kendini ve Başkalarını Motive Etme, Pozitif Düşünme	8	10	6,25	9	8,312
12- İşbirliği, Ekip Ruhuna	8	9	6,75	9	8,189

Ortalamalar



DEĞERLEYİCİLERİN NOTLARI

Yöneticinin Notu: 172

Kendisinin Notu: 219

Üstlerin (Uzm.) Notu: 146,75

Emsallerin Notu: 226

Görüşler:

SONUÇ

179,93
(7,497/10)

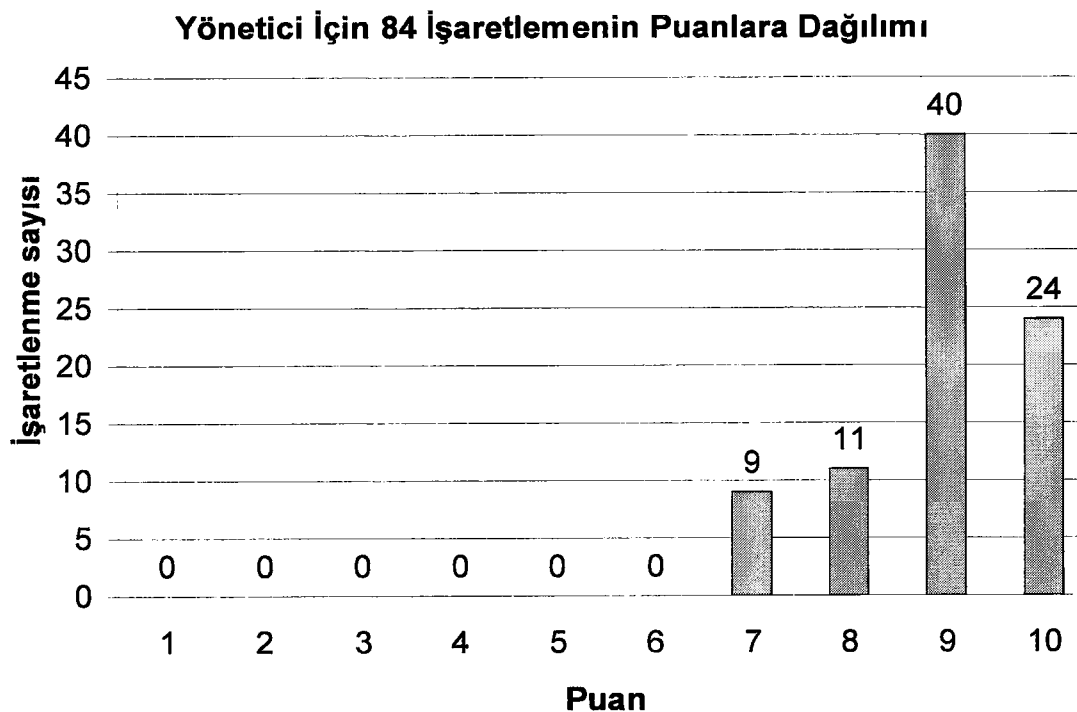
4.4. Uygulama Sonucu Elde Edilen Bulgular

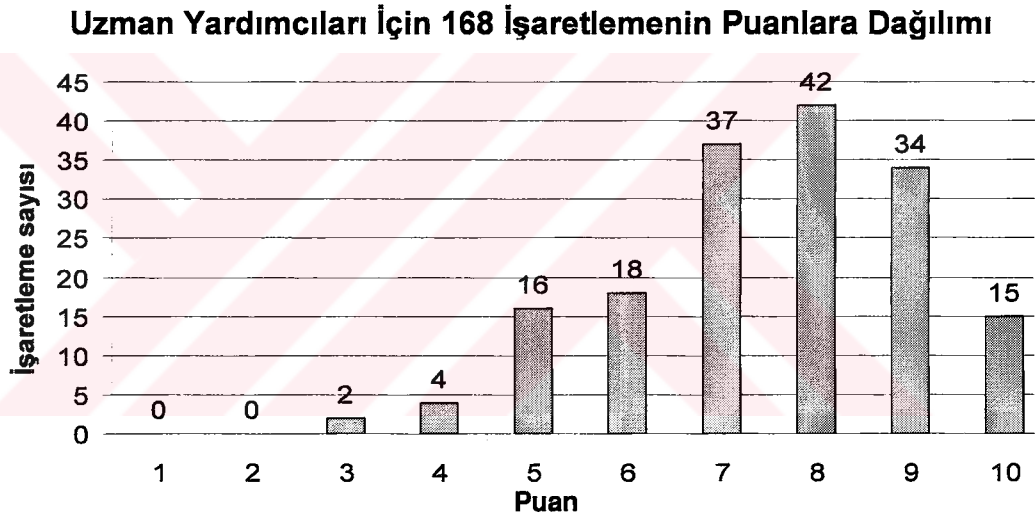
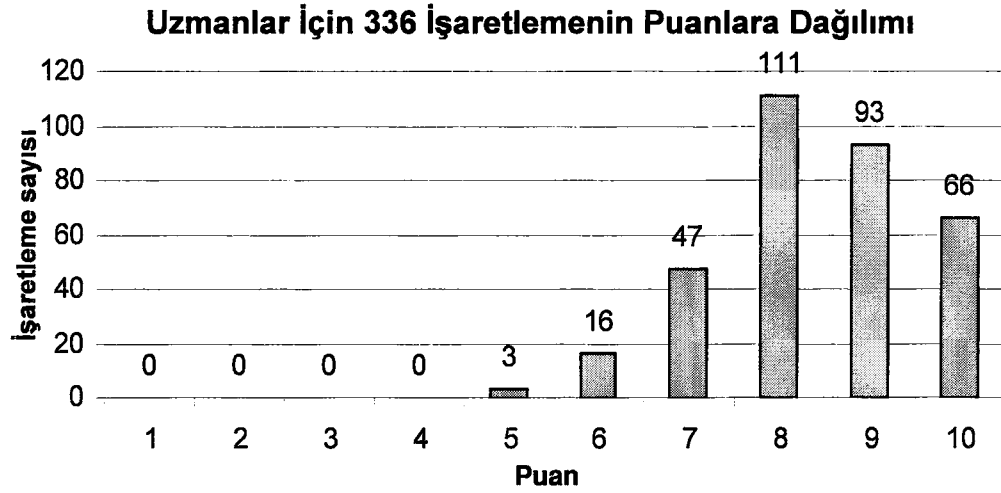
Uygulayıcı yedi kişiden değerlendirme formları geri alındıktan sonra bunların ışığında her bir çalışana ait performans karnesi hazırlanmıştır. Bu karnelerde yer alan ve kriter ve değerleyenin kim olduğuna göre ağırlıklandırılarak onluk sistemde belirlenmiş ve sonuç bölümünde gösterilmiş olan performans notları aşağıda şu şekilde topluca gösterilmektedir.

Tablo 4-7: Performans Karne Sonuçlarının Toplu Gösterimi

<u>1. Kişi</u>	<u>2. Kişi</u>	<u>3. Kişi</u>	<u>4. Kişi</u>	<u>5. Kişi</u>	<u>6. Kişi</u>	<u>7. Kişi</u>
9,05	8,329	9,008	8,175	7,998	8,167	7,497
Çok iyi	Çok iyi	Çok iyi	Çok iyi	İyi	Çok iyi	İyi

Yukarıdaki sonuçlar değerleyenlerin sıklıkla yüksek puanlara yöneldiğini göstermektedir. Bu durumla ilgili değerlendirme formlarından elde edilen bazı veriler şu şekilde gösterilmektedir.





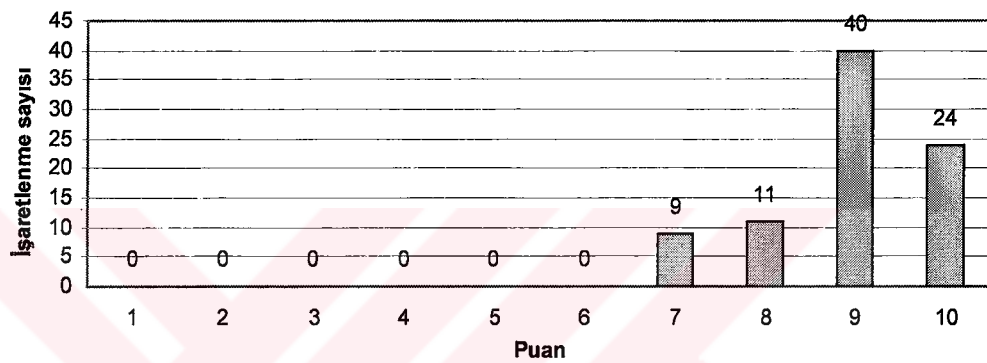
Şekil 4-1: Yönetici, Uzmanlar ve Uzman Yardımcıları İçin Yapılan Toplam İşaretlemelerin Puanlara Dağılımı

Şekillerden “Yöneticiler İçin” hazırlananı göstermektedir ki; değerleyenlerin çoğu yetkinliklere puan verirken çok iyi seviyesine giren puanlara yönelmişlerdir. Daha sonra “Uzmanlar İçin” hazırlanan şekilde görülmektedir ki; değerleyenlerin büyük çoğunluğu iyi seviyesinin en yüksek puanı olan sekiz ve çok iyi seviyesinin alt sınırı olan dokuz puanında yoğunlaşmaktadır. Uzman yardımcıları ise; değerleyenlerden genelde yüksek puanlar alırken alt puanlarda aldıkları görülmektedir.

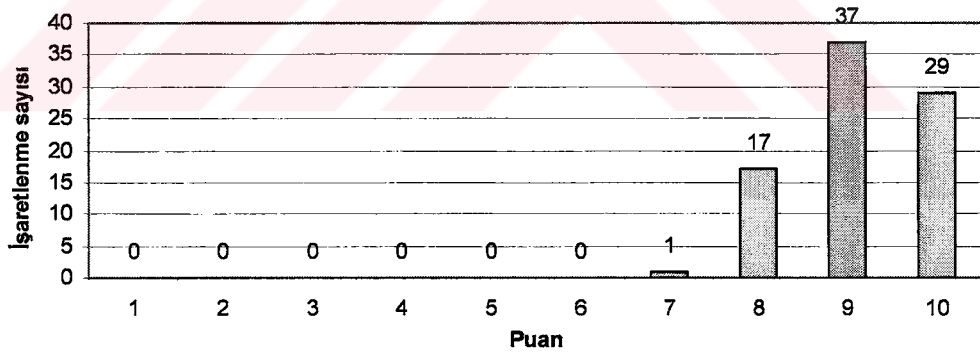
Değerleme sırasında düşülen hatalardan biride işyeri pozisyonunun etkisi altında kalarak yapılan değerlemedir. Alt kademelere doğru düşük seviyedeki puanlarında değerlendirilmesine alınması bunun işareti olarak görülebilir.

Yine konu, değerlendirilen kişi açısından ele alınacak olursa aşağıdaki şekillerde aynı sonuca ulaşmamıza neden olacaktır. Bunlar;

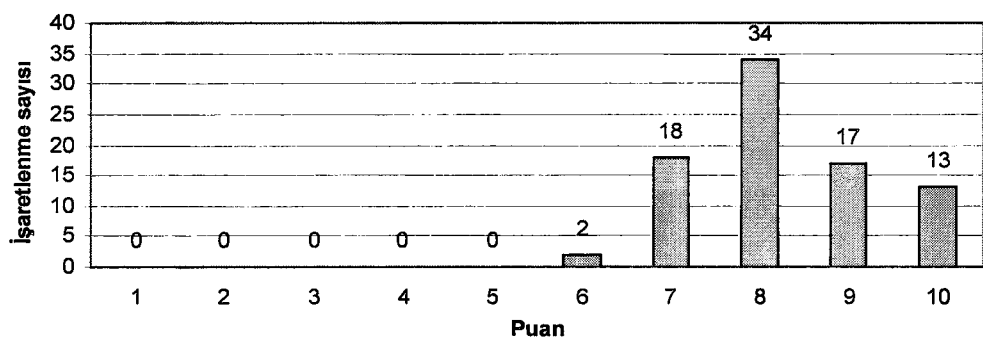
Burak Erkmen (Yönetici)

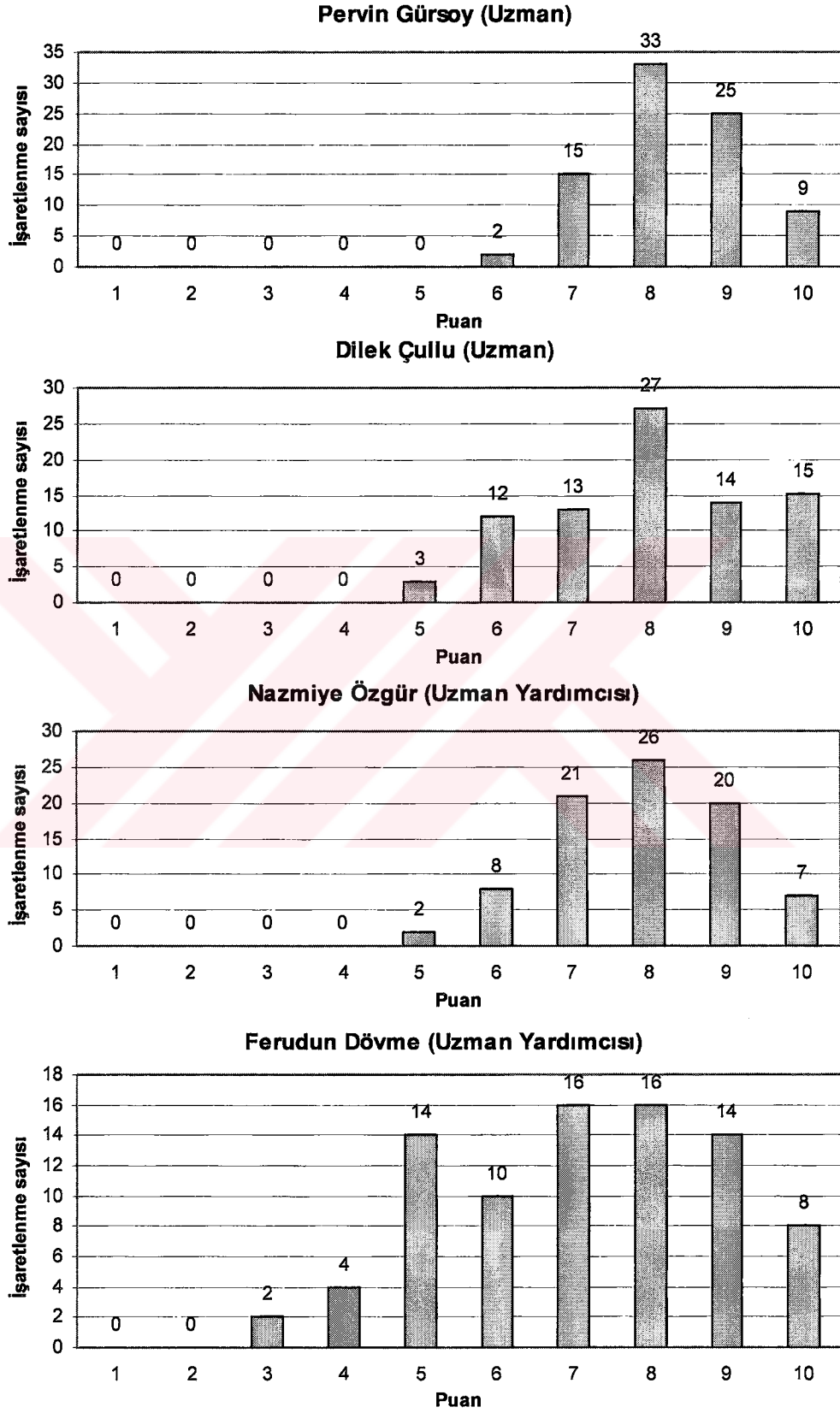


Şenay Arslaner (Uzman)



Volkan Kınıoğlu (Uzman)



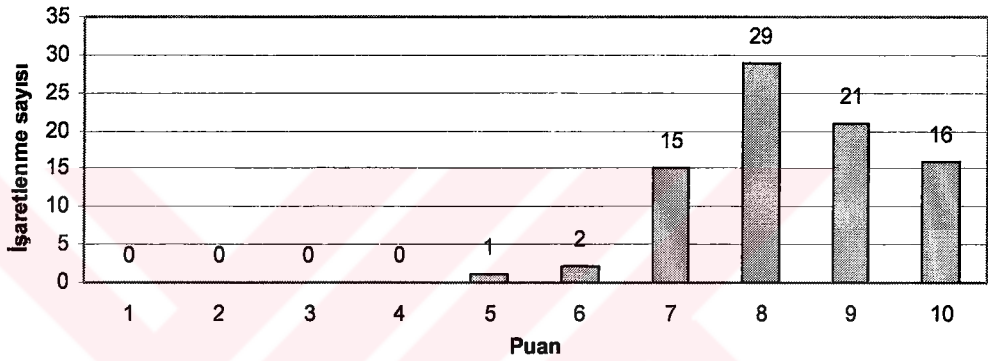


Şekil 4-2: Değerlenen Kişi Bazında Alınan Puanların Dağılımları

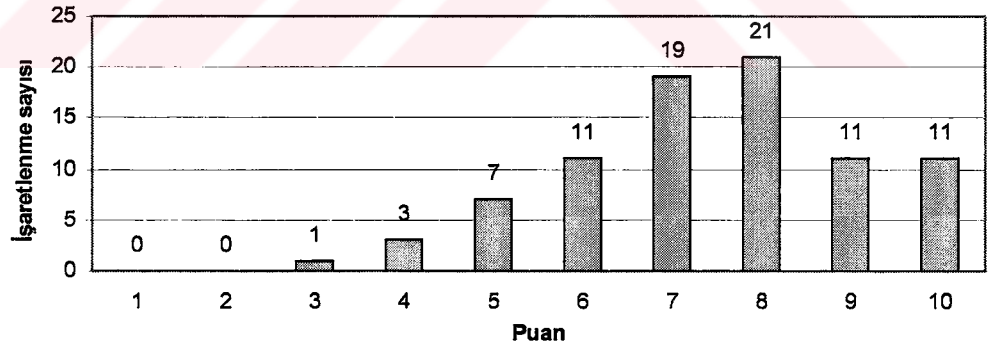
Yukarıdaki şekil içeriği, çalışanların değerlendirme sırasında yüksek puanlara yönelmiş ve iş yeri pozisyonlarından etkilenmiş olabileceğini göstermektedir.

Durum, değerleyen kişi açısından ele alınacak olursa; yine aynı sonuca ulaşılmaktadır. Bu bağlamda, her bir değerleyenin değerlendirme sırasında kullandığı puanların dağılımı şu şekilde gösterilebilir:

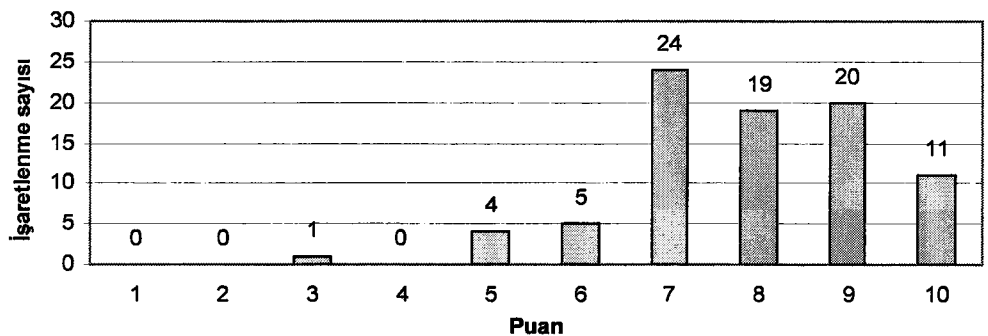
Burak Erkmen (Yönetici)

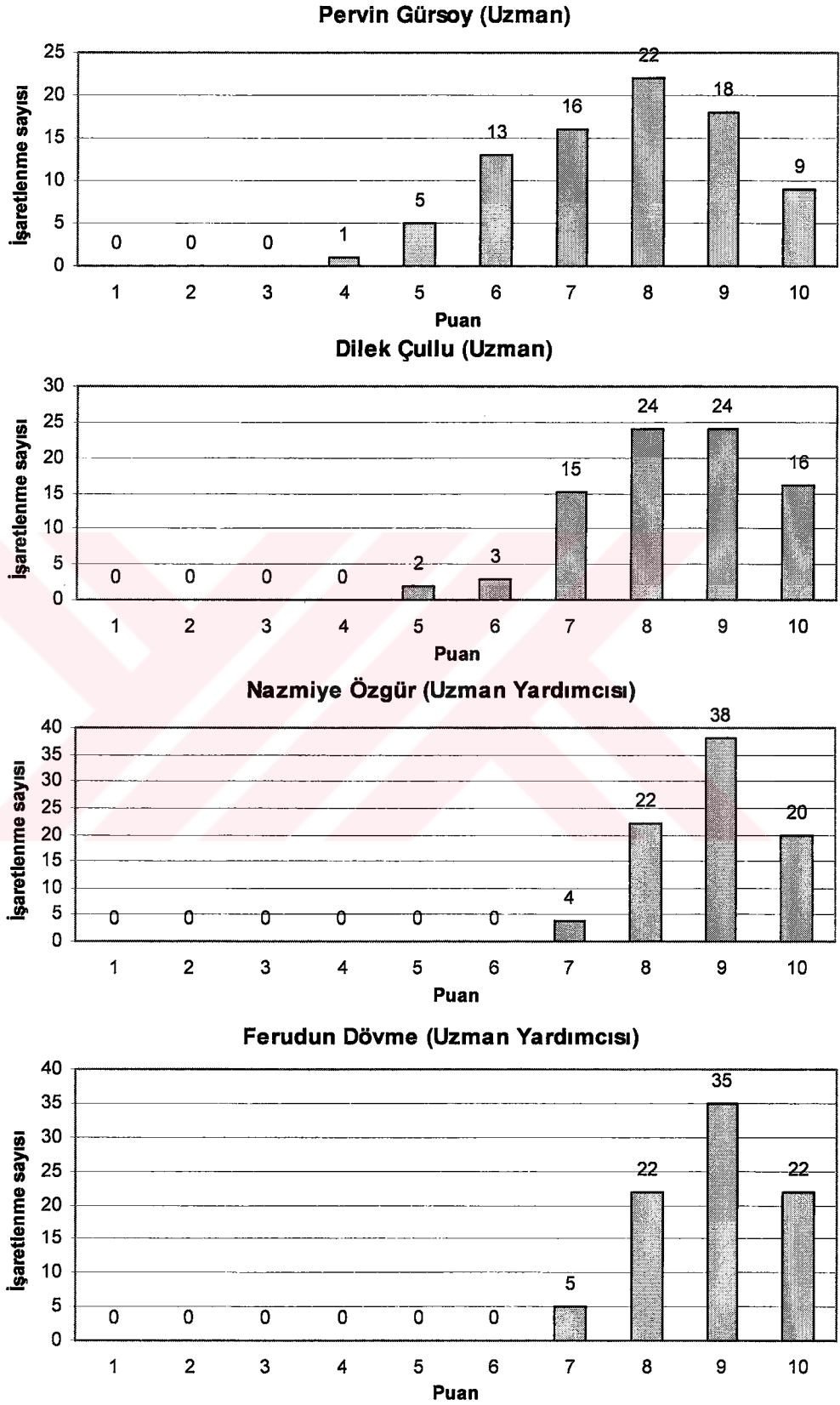


Şenay Arslaner (Uzman)



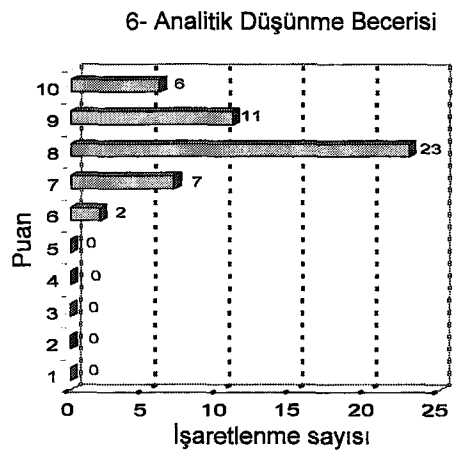
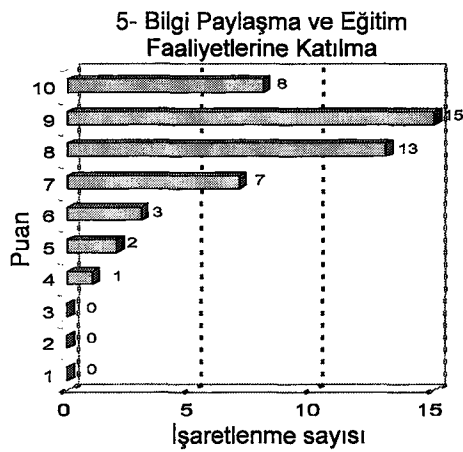
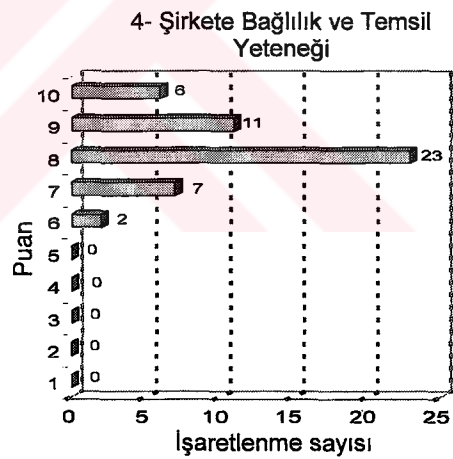
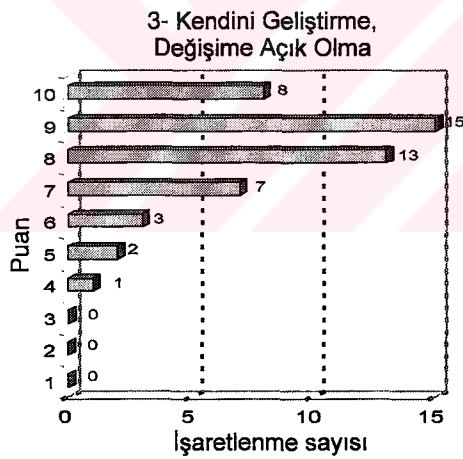
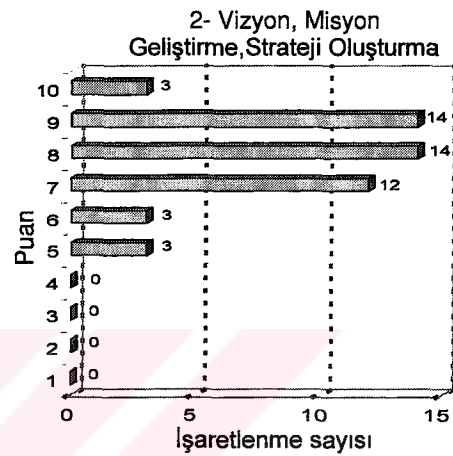
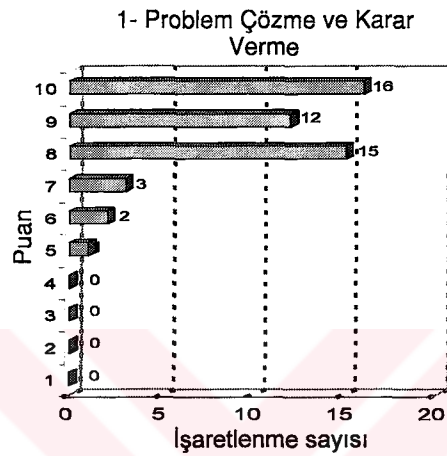
Volkan Kınıoğlu (Uzman)

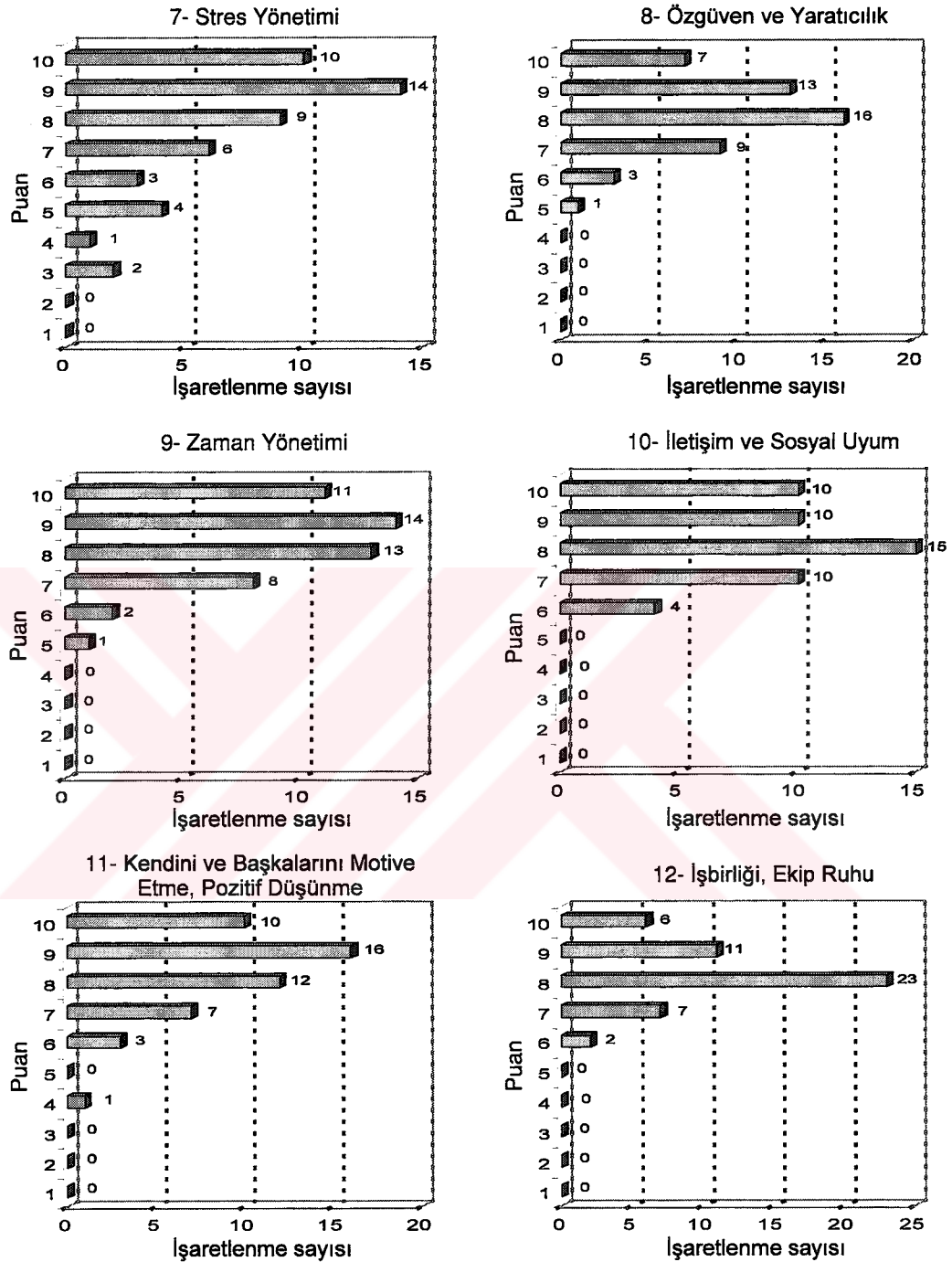




Şekil 4-3: Değerleyen Kişi Bazında Verilen Puanların Dağılımları

360 derece performans değerlendirme sisteminin önemli bir öngörüsü çeşitli algoritmalar kullanarak değerlendirmelerin farklı açılardan ele alınmasını sağlamaktır. Bu bağlamda, değerlendirme sonucunda hazırda bulunan verilerden hareketle, 12 yetkinlik alanı için hazırlanmış puan dağılımlarına bakmak yararlı olacaktır:



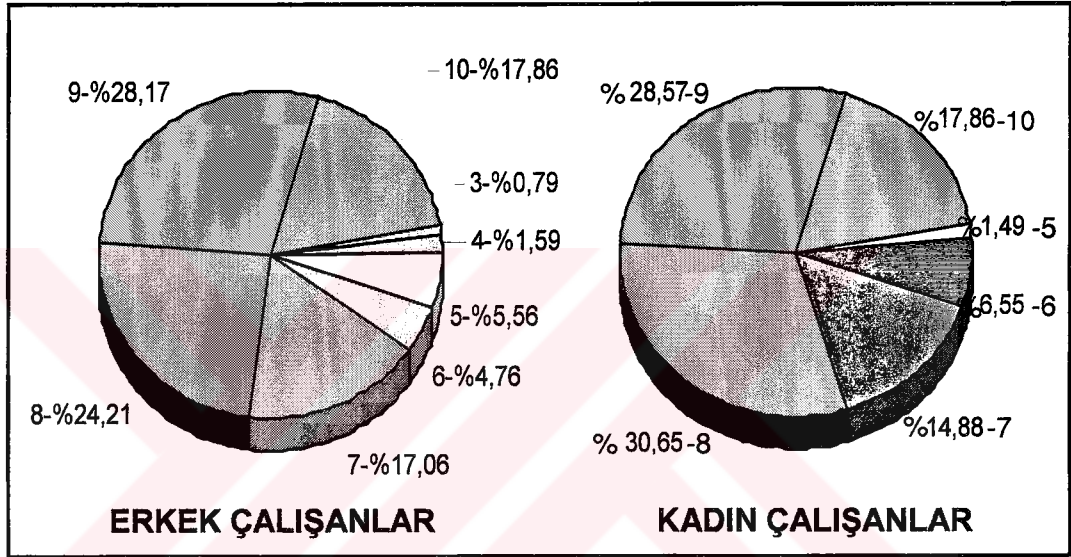


Şekil 4-4: 12 Yetkinlik Alanı Bazında Verilen Puanların Dağılımları

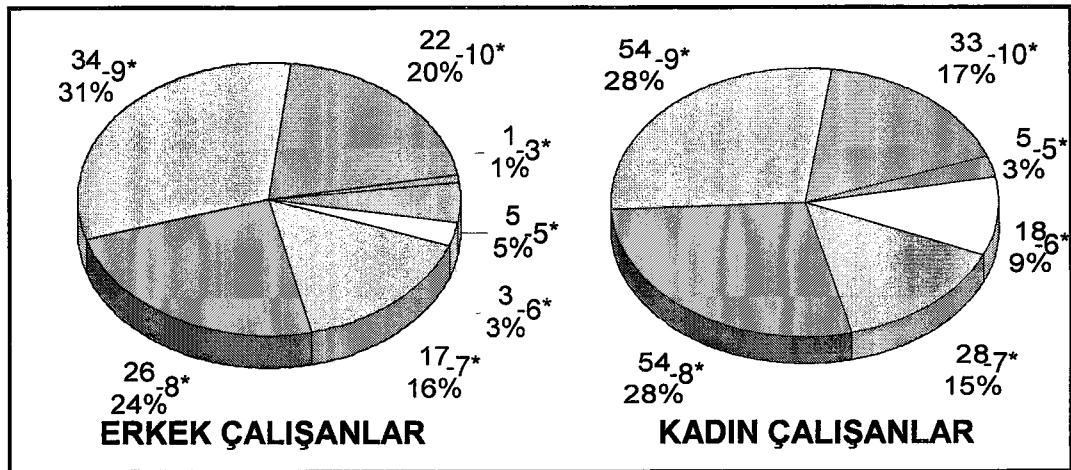
Eğer işletme; elde edilen değerlendirme sonuçlarının, hatalardan arındırılmış sonuçlar olduğunu garanti edebilirse, Şekil 4-5 yedi kişinin oluşturduğu bu ekibin 12 yetkinlik alanında istikrarlı bir gidişata sahip olduğu söylenebilir. Ancak elde edilen bulgular ışığında bazı çalışanların stres

yönetimi konusunda yeterince başarılı olamadıkları görülmektedir. Bu konuyla ilgili mevcut stres kaynakları tespit edilmesi ardından işletmenin acil önlemler alarak, gerekli rehabilitasyon faaliyetlerini ilgili çalışanlarla birlikte yürütmesi gerekmektedir.

Değerleme sonuçlarının, cinsiyet ayrımı etkisi altında kalıp kalmama konusuyla ilgili aşağıdaki şekiller gerekli bilgileri verecektir:



Şekil 4-5: Değerleme Grubunun Erkek ve Kadın Çalışanları Değerlemesinde Verdiği Puanlar ve Toplam İçindeki Yüzdeleri



Şekil 4-6: Değerleyenlerin Hemcinslerine Verdiği Puanlar*, Kullanım Sıklıkları ve Bunların Toplam İçindeki Yüzdeleri

Erkek ve kadın çalışanların, hem değerleme grubunun tümü hem de hemcinsleri tarafından değerlendirme sonucu elde edilen sonuçlar açıkça göstermektedir ki; yapılan uygulama sürecinde hiçbir şekilde cinsiyet ayırımına gidilmemiştir. Şekil 4-5 ve Şekil 4-6'da verilen puanların ve bunların yüzdelerinin birbirine benzer oldukları görülmektedir.

Etkin bir değerleme sistemi, değerleme sonucunda elde ettiği verilerle mevcut durumu farklı yönleriyle ele alabilmelidir. 360 derece geri besleme sistemi getirdiği birçok radikal değişiklikle beraber üzerine düşen bu görevi en iyi şekilde yerine getirmektedir.



SONUÇ

Bir işletmenin sahip olduğu en değerli kaynaklardan ikisi bilgi ve insandır. Böyle olmasına rağmen her ikisi de şirket bilançosunda görülmemektedir. Bunun temelinde yatan sebep; her ikisinin de gerçek değerinin tespit edilememesidir. Özellikle insanın sahip olduğu değer, bir buz dağına benzetilmektedir. Görünen kısmın ardında, birde derinliği ilk bakışta tespit edilemeyen görünmeyen kısma sahiptir. Suyun altında kalan bu görünmeyen kısımdan genellikle işadamları ve yöneticiler bilançoya yansıyana dek heyecan duymazlar¹.

Yirmibirinci yüzyıl işletmecilik anlayışında ve globalleşen dünyada değişen rekabet koşullarına göre işletmelerin en önemli girdilerinden olan insan unsuruna gereken önemi vermeleri kaçınılmazdır. Dolayısıyla kurulacak değerlendirme sistemlerinin de çağdaş anlayışa uygun olması ve gerekli esnekliğe sahip olması gerekmektedir.

Eğer işletmelerin; çalışanlarının, etkin bir şekilde iş görmelerini sağlayacak ve teşvik edecek sistemleri yoksa, kişiler ne kadar yetkin olurlarsa olsunlar yeterli performansı elde edemezler². Şirketler, çalışanlarının yüksek performans elde etmesini sağlayacak bir kurumsal bakış açısını benimsemek ve bu doğrultuda da gerekli sistemleri oluşturmak zorundadırlar. Yeni yaklaşımın hayata geçirilmesi, bir dizi alışkanlığın terk edilmesini ve yepyeni ve farklı bir anlayışla strateji oluşturma, şirket ve insan yönetimini gerekli kılmaktadır.

¹ Jac FITZ-ENZ: Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor?, Çev. Gülden ŞEN (İstanbul: Sabah yayıncılık, 1999), 83.

² Arman KIRIM: Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An... (İstanbul, Mart-2002), 138.

Olağanüstü Performansın takdir edildiğini anlatmak için pek çok araç vardır. Bunlardan bazıları yeni olmakla birlikte, seçilip etkin bir biçimde uygulanmaları zaman ve ileri görüşlülük ister. 360 derece bu araçların en yenisi olarak insan kaynakları performans değerlendirme faaliyetinde gelinen son noktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemini diğerlerinden ayıran temel fark “çok yönlü geri besleme” özelliğidir. Geri besleme performansı geliştirir düşüncesinden hareketle piyasada son yıllarda büyük rağbet görmektedir.

360 derece performans geri besleme aslında çok önceleri insanoğlunun yaşantısının bir parçası olmuştu; Bir zamanlar bir kralın, saray üyelerine, yeni kıyafetleri içerisinde nasıl görüldüğünü sorması ve üzerinde hiçbir giysi olmamasına rağmen, çevresindekilerin cevabı beklentisini karşılayacak şekilde “mükemmel, olağanüstü, harikulade vb.” şeklinde olması daha sonra insanların genellikle diğerlerin yüzüne “gerçekler yerine, onların beklentilerini karşılayacak şeyleri” söylediklerinden şüphelenmesi sonucu tören başlamadan hemen önce halkından bazı insanlara kıyafet hakkında ne düşündüklerini sormaya karar vermesi ve aldığı cevabın bilindiği gibi “kral çıplak” şeklinde olması bugün 360 derece performans geri besleme olarak adlandırılmaktadır. Kral o zamanlar tek yönden gelen geri bildirimle hareket etmesi belki masalın akışını değiştirecek her şey anlatılanlardan farklı olacaktı. İşte o gün bir krallığın haysiyetini kurtaran 360 derece geri besleme sistemi bugün bir sistematığe oturtulmuş şekilde şirketlerin kaderini değiştirmek üzere kullanıma sunulmuştur. Birçok işletme bugün artık ikinin birden daha iyi olduğunu, üçünde her ikisinden daha iyi olduğunun farkına varmışlar ve bunu bütün proseslerinde kullanmaya başlamışlardır.

Son yıllarda yaşanan değişimler işletmeleri farklı varsayımlarla hareket etmeye, zihni modeller ve gözlenebilir davranışlarında önemli değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. İşletmenin bu ortamda başarılı olması gerçek bilgilere ulaşması ile doğru orantılıdır. Bu konuda geleneksel geri

besleme yöntemlerinin yetersiz kalması, 360 derece geri beslemeyi tek seçenek haline getirmiş denilebilmektedir. Ancak, bu yeni yaklaşımın hayata geçirilmesi bir dizi alışkanlığın terk edilmesini ve yepyeni ve farklı bir anlayışla strateji oluşturmayı gerekli kılmaktadır³. Bu farklılığı gerekli kılan değişimler tek tek şöyle ele alınmaktadır⁴:

- *Engellerden fırsatlara:* Yöneticiler iş yerindeki engellere odaklanma eğilimindedirler. Liderler iş ortamındaki problemler yerine, olasılıkları düşünmelidirler.
- *Personelin kontrolünden, sonuç üreten proseslere:* Yöneticiler tüm toplam kalite çalışmalarında da vurgulandığı gibi organizasyonu bir prosesler bütünü olarak görmelidir.
- *Rekabetten, işbirliğine:* Yöneticilerin genellikle kazanmak ya da kaybetmenin hayati önem taşıdığı rekabetçi ortamlarda çalışmaları, işin stresini arttırmaktadır. Bu nedenle artık rekabet yerini işbirliğine bırakmalı, yöneticiler astları, üstleri, müşterileri ve tedarikçileri ile ortak olmalıdırlar.
- *Kontrolden koçluğa:* Yöneticiler her zaman güçlerinin hissedilmesini arzularlar. İnsanları geliştirmekten ziyade hareketlerine sınırlamalar getirirler. Koçluk daha yumuşaktır, duyarlılık ve sabrı gerekli kılar.
- *Sadece emir vermekten katılıma:* Son yıllarda katılımcı yönetim, yetkilendirme ve çalışanların katılımı konularının önemi artmıştır. Yöneticiler bazı yetkilerinin devrettiklerinde daha kritik konulara odaklanabileceklerinden kontrol alanlarının genişleyeceğini görmelidirler.
- *Lineer düşünceden, dinamik, üretken düşünceye:* Yöneticiler, yaratıcı düşünmek kategorik ve lineer (doğrusal) düşünme eğilimindedirler. Günümüzde başarı için klasik düşünce kalıplarının kırılması ve siyah beyaz modellerin terk edilmesi gerekmektedir.
- *Bireysellikten, takım çalışmasına:* Organizasyonlardaki klasik iletişim ağları katılımın önündeki en büyük engeldir. Yöneticiler bu kapsamda, kişisel

³ Arman KIRIM: a.g.e., 144.

⁴ <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=153&ad=360>° Performans Değerlendirme&id=18

değerlerini incelemeli ve çalışanlarının aktif katılımını sağlayacak adımları atmalıdırlar.

- *Dışsal ödüllerden içsel motivatörlere:* Asıl başarı için astlarının işlerini sevmeleri gerekmektedir. Bu sevginin klasik yöntemlerle yaratılması mümkün olmadığından, yöneticiler işi anlamlı kılacak içsel faktörlere yönelmelidirler.
- *İlkel problem çözme yöntemlerinden, danışmanlığa:* Yöneticiler etkin bir disiplin için her bir olayı ayrı olarak ele almayı, kişiler arasındaki farklılıkları görmeyi öğrenmeli ve temel problemin sistemden kaynaklandığını kabul etmelidirler.
- *Bilgi ve gücün muhafazasından, paylaşım:* Liderlerin asıl gücü onu takip eden, destekleyen astlarından alırlar. "Takip eden yoksa lider de yoktur".
- *Davranış kontrolünden, sonuçların üretilmesine:* Yönetim kontrol düşüncesinden sıyrılarak, hem insanların hem de organizasyonun kazançlı çıkacağı (kazan-kazan) bir anlayışı benimsemelidir.
- *Kusursuzluktan, müşteri beklentilerine:* Kusursuzluğun bir maliyeti vardır. Eğer bu maliyeti karşılayacak müşteri bulamazsanız zarar edilir. Bu nedenle yöneticiler işlere kusursuzluk yerine müşteri ihtiyaçları, istekleri ve beklentilerini karşılayacak şekilde yaklaşmalıdırlar.
- *Güç oyunlarından iknaya:* Yöneticiler istediklerini almak için güce aşırı derecede güvenmektedirler. Burada önemli olan bu yaklaşımı aşmak ve tartışmacı değil, ikna edici şekilde hareket etmeyi öğrenmektir.
- *Kalite kontrolden sürekli iyileştirmeye:* Kontrol sadece mevcut durumun muhafazasını sağlamaktadır. İlerleme ise iyileştirme ile sağlanır. Günümüzde yerinde durmanın gerilemekle eş değer olduğu düşünülürse sürekli iyileştirmenin varolmanın ön şartı olduğu söylenebilir.

İşletmeler teknolojilerinin düzeyi, firmalarının büyüklüğü, örgütlerinin yapısı, kültürü, ne olursa olsun ayakta kalabilmek için yarışa devam etmek zorundadır. İçinde bulunulan yüzyılda ancak insan ve bilgi kaynaklarını yönetebilen işletmeler ayakta kalabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- AKALTUN, Sibel. "Gündem: Değişimden Beklentiler", Human Resources Dergisi, <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=515.>, (Şubat, 2001).
- AKSÜT, Nihat. "Örgütlerde Başarım Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği", (Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, 1998), 100.
- ALLAN, John. Motive Etme (İstanbul, 1998), 66.
- ANDERSEN, Arthur. 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul, 2000), 53-59.
- ARSLAN, Akın. "Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları", http://www.nektarin.com/konu/konu_360_performans/1,6779,,00.html.
- . "Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme", <http://www.stratejiyonetim.net/akinarslan3.html>.
- . http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=1
- AŞKUN, İ. Cem. İşgören Değerlemesi (Eskişehir, 1976), 9.
- ATAAY, İsmail. İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri (İstanbul, 1990), 228-270.
- ATAKLI, Aylanur. "Eğitim ve Mesleki Başarı", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.1, s. 6.
- AYHAN, Şahika ve Aysu ACAR. "Performans Değerlemesi Üzerine Araştırma", Human Resources Dergisi, I, 8 (Haziran 1997), 25-26.
- BALABAN, Özlem. "Çağdaş Örgütlerde Performans Değerleme Sorunları" (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2002), 100.
- BARUTÇUGİL, İsmet. "Bilgi Çalışanlarının Yönetilmesi ve Değerlendirilmesi", Human Resources Dergisi, VI, 6 (Haziran 2002), 36.
- . Performans Yönetimi (İstanbul, 2002), 178-239.

BEKTAŞ, Kazım. "Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Verimlilik Dergisi, (3/1992), 40-79.

BENLİGİRAY, Serap. İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi (Eskişehir, 1999), 35.

BİÇER, Turgay. "Doruk Performans: Güçlü İnsan Güçlü Şirket", Human Resources Dergisi, I, 7 (Mayıs 1997), 12.

BİRBEN, Gülçin. "Dış Basından: 360 Derece Performans Yönetimi", Human Resources Dergisi, <http://www.hrdergi.com/>, (Eylül, 2000).

BİRGEN, Tahsin. "İnsan Kaynakları Geliştirilmesi: Eğitim", Önce Kalite Dergisi, II (Kalder Yayınları, Temmuz 1994), 8.

BUMİN, Birol. İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim (Ankara, 1974), 49-130.

----- . İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi (Ankara, 1990), 5-104.

----- . Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi (Ankara, 1982), 4-90.

CAN, Halil. Organizasyon ve Yönetim (Ankara, Eylül 1992), 16.

CANMAN, Doğan. Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi (Ankara, 1993), 4-31.

DEMİREL, Hande. "Yönetimin Örnek Modeli", Capital Dergisi, s. 4, (Nisan 2003), 209-210.

DİCLE, Ülkü. Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması (Ankara, 1982), 2-206.

DİŞBUDAK, F. Melike. "Personel Değerlemesinde Yararlanılan Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Örnek", (İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1993), 70.

DRUCKER, Peter. Yeni Gerçekler, Çev. Birtane KARANAKÇI (Ankara: İş Bankası Yayınları, 1996), 226-227.

ERÇETİN, Şule. Örgütsel Zeka (Ankara, 2001), 31.

ERDÜMLÜ, Güngör. Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İdaresi: Yönetimi (Ankara, 1990), 66.

ERKUT, Haluk, C. CEYLAN ve C. BAYRAKTAR. Değişimi Başarıya Dönüştürme (İstanbul, Mayıs 2001), 11-12.

EROĞLU, Feyzullah. Davranış Bilimleri (İstanbul, 1998), 131-255.

ERTÜRK, Mümin. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (İstanbul, 1995), 142-211.

FINNIGAN, John. Doğru İşe Doğru Eleman, Çev. Mehmet KILIÇ (İstanbul: Rota Yayıncılık, 1995), 111.

FITZ-ENZ, Jac. Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor?, Çev. Gülden ŞEN (İstanbul: Sabah yayıncılık, 1999), 83.

GERMİRLİ, Nüket. "Performans Sisteminin Performansı", http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&templD=1®ID=2

GIBSON, Rowan. Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev. Sinem GÜL (İstanbul: Sabah Yayınları, 1997), 15.

<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=152&ad=360>

<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=153&ad=360>
Performans Değerlendirme&id=18 -->

<http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/EY/360.asp>

<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf360.asp>

KAHYA, Emin. Performans Değerlendirmesi (Eskişehir, 2002), 1-13.

KASNAKLI, Burcu. "360 Derece Geribildirimi Uygulamaya Hazır mısınız?", Anahtar Dergisi, XV, 175 (Temmuz 2003), 15.

KIRIM, Arman. Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An... (İstanbul, Mart-2002), 138-145.

KOBU, Bülent. Üretim Yönetimi (İstanbul, 1998), 652.

KOCAR, Sedat. "360 Derece Performans Değerleme Sistemi" (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2001), 35-96

KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme-Organizasyon-Davranış (İstanbul, 1993), 329.

KROUT, Allen. New Frontier For Assesstment Centers, Reading In Systematic Management of Human Resources (USA, 1979), 267.

LAÇINLER, Ebru. "Özenli Eleştiri Performansı Artırır", Human Resources Dergisi, II, 2 (Aralık 1997), 18-19.

MAMATOĞLU, Nihal. "Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor musunuz?", Human Resources Dergisi, VI, 1 (Kasım-Aralık 2001), 22-23.

----- . "Performansa Dair Geri Bildirim Korkusunu Yenmek", Human Resources Dergisi, VI, 2 (Ocak-Şubat 2002), 44-48.

NABİOĞLU, Semih. "Banka Şubelerinin Başarı Değerlemesi" (Ankara: Gazi Üniversitesi, 1999), 19.

ÖZDİLLER, İlhan. "Performans Yönetimi Sisteminin Etkinliği Nasıl Sağlanır?", Human Resources Dergisi, VI, 9 (Eylül 2002), 41.

----- . "Yetkinlikler ve Performans Yönetimi Konularında Başarılı Uygulamalar İçin..." Human Resources Dergisi, VII, 2 (Aralık 2002), 41.

SOYLU, Özlem. "Performans Yönetiminde Bunlara Dikkat", Human Resources Dergisi, VII, 1 (Kasım 2002), 31-32.

TINAZ, Pınar. "Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejisi", MESS Yay. No. 334, (İstanbul, Temmuz 2000), 46.

TORTOP, Nuri. Personel Yönetimi (Ankara, 1992), 129.

TUTUM, Cahit. Personel Yönetimi (Ankara, 1979), 152.

TÜRKEL, Süleyman. "Bazı Türk Bankalarında Başarı Değerlemesi ve Sorunları" Hacettepe Üniversitesi İdari Bilimler Dergisi, c. 1, s. 3, 90.

UYARGİL, Cahide. "Performans Yönetimi: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme", Human Resources Dergisi, I, 8 (Haziran 1997), 24-27.

----- . İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi (İstanbul, 1994), 9-78.

US, A. Talat. "Aile Şirketleri ve Yönetim", http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1®ID=2

ÜRETEN, Sevinç. Üretim/İşlemler Yönetimi Planlama-Denetim Kararları Karar Modelleri İyileştirme Yaklaşımları (Ankara, 1998), 506.

VAN FLEET, James K. Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata, Çev. Ayça HAYKIR (Ankara, 1999), 118.

YÜCE, Payam. "360 Derece Değerlendirme", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=529>

YÜKSEL, Öznur. İnsan Kaynakları Yönetimi (Ankara, 1998), 41-162.

ÖZET

Günden güne insanın çalıştığı örgüte olan katkısı önem kazanmaktadır. İnsandan nasıl daha etkin yararlanabilirim günümüz gelişmiş örgütlerin gündemindeki en güncel sorulardan biri haline gelmiştir. 360 derece geri besleme bu soruya cevap arayan etkin sistemlerin sonucusudur.

360 derece geri besleme, çalışanın performansını çalışanın astlarından, emsallerinden, yöneticilerinden ve iç ve dış müşterilerinden aldığı geri beslemelerle değerlendirme sürecidir. Aynı zamanda sistem bireylere, kendilerini değerlemeye de olanak vermektedir. Bu sistemin ana amacı, bireye diğer insanların onu ve onun kendisini nasıl algıladığını anlamasına yardımcı olmaktır. 360 derece geri besleme; şirkete, çalışanın performansının daha ayrıntılı görüşünü sağlamak, şirket kredibilitelerini arttırmak, çalışanın kişisel gelişimini iyileştirmek ve çalışanların müşterilerine olan sorumluluğunu artırma gibi birçok avantaj sağlamaktadır.

Çalışmanın son bölümünde; gelişmiş ülke firmalarına kıyasla yeterince olgunlaşmamış organizasyonel yapı ve yönetsel anlayış ile aynı zamanda kültürel farklılık gibi nedenlerle Türk firmalarının çoğunun bu sisteme henüz hazır olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, gerekli yapısal değişiklikleri yaptıktan sonra bu sistemi uygulayan Türk firmaları, gelişmiş ülkelerinki kadar başarılı olacaktır.

ABSTRACT

From day to day, human's contribution to their organizations is getting more important. How managers can benefit more efficiently from their employees has become one of the current issue which is on agendas of today's developed organizations. 360 degree feedback is the last one of the efficient systems searching for an answer to this question.

360 degree feedback is a process which evaluates employee performance by getting feedbacks from an employee's peers, co-workers, managers and internal and external customers. It also allows individuals to assess themselves. This system's main purpose is to help an individuals to understand how other people perceive them and also they perceive themselves. Many advantages that 360 degree feedback provide to companies are as follows: Providing a more comprehensive view of employee performance; increasing the credibility of company; enhancing the employee's self-development; increasing the accountability of employees to their customer.

In the last chapter of this study, it has been reached the conclusion that most Turkish firms are not yet ready for this system because of organizational structure and managerial mentality which are not maturer than those of developed countries, as well as cultural diversity. However, making the necessary structural changes, the Turkish corporations applying the system will be as much successful as are those of developed countries.